

INFORMATIONS- UND WISSENSMANAGEMENT IN NEW-MEDIA AGENTUREN

Bachelorarbeit

im Studiengang Informationsmanagement
an der
Fachhochschule Hannover

vorgelegt von
Mike Biewald

Hannover, den 16. Februar 2009

Erklärung (gem. § 22, Abs. 8 der PrüfO)

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Arbeit in der Bibliothek im Kurt-Schwitters-Forum Hannover eingestellt wird.

Hannover, den 16.02.2009

1. Prüferin: Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel

2- Prüferin: Dipk.-Kffr Petra Düren

Abstract

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Erfassung des aktuellen Zustands, sowie die Analyse der Anforderungen und Maßnahmen von „Informations- und Wissensmanagement in New-Media Agenturen“. Hierzu werden, im ersten Teil der Arbeit, die wichtigsten Grundbegriffe erklärt und erläutert. Darauf folgt eine Anforderungsanalyse zum Einsatz von Informations- und Wissensmanagement. Diese behandelt zum einen Voraussetzungen und Rahmenbedingung sowie die Theorien von Probst, Raub und Romhardt zur Umsetzung. Danach folgt die Auswertung einer Befragung von Experten der Branche. Auf der Grundlage der gewonnen Erkenntnisse werden anschließend Lösungskonzepte vorgestellt, die besonders die Verwendung von Web 2.0-Technologien in den Vordergrund stellt. Abschließend wird eine Sammlung von Leitsätzen die wichtigsten Punkte für ein erfolgreiches Informations- und Wissensmanagement in New-Media Agenturen aufführen, welche das Potenzial allgemeiner Gültigkeit für Betriebe der New-Media Branche besitzt.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei einigen Personen für die Unterstützung beim Anfertigen dieser Arbeit bedanken.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel, die mich als Erstprüferin nicht nur optimal betreut hat, sondern mich ebenfalls bei der Themensuche auf den richtigen Weg gebracht hat. Auch bedanke ich mich bei Frau Dipl.-Kffr. Petra Düren, dass sie sich als Zweitprüferin zur Verfügung gestellt hat.

Mein Dankeschön geht ebenfalls an alle Personen die an der Befragung teil genommen haben und durch ihre Beiträge zum Wert dieser Arbeit viel beitrugen.

Timo Schulz und Thomas Vitalis danke ich für die Inspirationen und aufmunternden Worte.

Mein ganz spezieller Dank geht an Martin Hartzsch, der mir zwei Wochen vor der Abgabe meine Arbeit noch zu großen Teilen von meiner defekten Festplatte retten konnte. Ohne seine Hilfe wäre alles aus gewesen.

Meiner Freundin Alic danke ich für alles was sie in dieser Zeit für mich getan hat sowie ihre Geduld mit mir und, dass sie stets für mich da war.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei meiner Mutter, meinem Vater und „Onkel“ bedanken, die ich stolz machen werde.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	1
2. Grundlagen	2
2.1. Daten, Informationen, Wissen	2
2.1.1. Formen von Wissen	4
2.1.2. Vom Wissen zur Kompetenz	5
2.2. Informationsmanagement	6
2.3. Wissensmanagement	7
2.3.1. Bausteine des Wissensmanagements	8
2.3.2. Basis und Perspektiven erfolgreichen Wissensmanagements	10
3. Anforderungsanalyse	12
3.1. Charakteristika von New-Media Agenturen	12
3.2. Implementierung von Informationsmanagement und Wissens- management in kleinen und mittelständischen Unternehmen	13
3.2.1. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen	14
3.2.2. Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur	14
3.2.3. Implementierung von Wissensmanagement	16
3.2.4. Interpretative Diskrepanzen zwischen Informationsmanagement und Wissensmanagement	19
3.3. Expertenbefragung zum Umgang mit Informationen und Wissen in New-Media Agenturen	20
3.3.1. Aufbau und Intention des Fragebogens	20
3.3.2. Ergebnisse und Erkenntnisse des Fragebogens	21
3.3.3. Zusammenfassung	24
4. Lösungskonzepte	25
4.1. Projektgruppe Wissensmanagement	25
4.2. Pflege der Kommunikations- und Unternehmenskultur	26
4.3. Nutzung von kollektivem Wissen	26
4.4. Einsatz von Online-Bibliotheken	28
4.5. Effektives E-Learning	30
4.6. Knowledge-Maps und Yellow-Pages	31
4.7. Projektabschlüsse dokumentieren durch Lessons Learned und KANO-Modell	33

4.8. Bereits etablierte sowie nicht geeignete Konzepte	35
4.8.1. Etablierte Anwendungen	35
4.8.2. Ungeeignete Anwendungen und Konzepte	36
6. Leitsätze	38
7. Fazit	41
Abkürzungsverzeichnis	43
Abbildungsverzeichnis	44
Literaturverzeichnis	45
Anhänge	49

I. Einleitung

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem aktuellen Zustand sowie den Anforderungen und Maßnahmen des Informations- und Wissensmanagements (IM und WM) von Agenturen, die speziell im Bereich der neuen Medien (interaktive und multimediale) aktiv sind. Dazu werden sowohl Theorien und Ansätze aus der Literatur als auch das Wissen, die Erfahrungen und die Bedürfnisse von Experten der Branche zu Rate gezogen. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse werden Lösungskonzepte und anschließend eine Sammlung von Leitsätzen die wichtigsten Punkte für ein erfolgreiches Informations- und Wissensmanagement in New-Media Agenturen aufführen.

Zu Beginn werden hierzu wichtige Grundbegriffe erklärt und erläutert wie deren Bedeutungen innerhalb dieser Arbeit zu interpretieren ist. Darauf folgt, basierend auf Fachliteratur und den Erkenntnissen aus Expertenbefragungen, eine Bedarfsanalyse zum Einsatz von IM und WM in New-Media Agenturen. Hierbei wird auch darauf eingegangen, was nötig ist um WM in einer Agentur zu etablieren und dem entgegen, welche Barrieren es zu überwinden gilt. Anschließend werden Lösungsansätze skizziert und näher beschrieben. Diese werden dann in den Leitsätzen zusammengetragen, die das Potenzial allgemeiner Gültigkeit für Betriebe der New-Media Branche besitzen.

Diese Arbeit thematisiert ausdrücklich nicht die Einführung von WM-Systemen. Vielmehr geht es um den aktuellen Stellenwert, sowie die Etablierung von IM und WM in New-Media Agenturen. Wobei der stärkere Fokus auf Wissensmanagement gerichtet ist. Hierbei wird der daraus entstehende Mehrwert in Bezug auf Produktivität und Innovativität aufgezeigt. Ein fertiges System ist vorwiegend auf einen bestimmten Betrieb zugeschnitten und hat keine allgemeine Gültigkeit. Ein Blick auf die Publikationen und Abschlussarbeiten der letzten Jahre lässt eine Übersättigung der auf dem Markt erhältlichen Fachliteratur mit Themen wie „Einführung eines WM-Systems bei Firma XY“ erkennen.

2. Grundlagen

Im Folgenden werden grundlegende Begriffe in dem Zusammenhang definiert wie sie für den Kontext dieser Arbeit zu verstehen sind. Dabei wird durchaus auf die unterschiedlichen Definitionen der Fachliteratur eingegangen, jedoch werden diese anschließend nicht näher analysiert oder gegenübergestellt¹.

2.1. Daten, Informationen, Wissen

Daten, Informationen und Wissen werden oft als Ressource², Informationen und Wissen auch als Produktionsfaktor³ (neben Arbeit, Kapital und Boden)⁴ beschrieben. Zu jedem einzelnen Begriff gibt es verschiedene Definitionen. Diese begriffsbestimmenden Unterschiede ergeben sich meist aus verschiedenen Schwerpunkten der Publikationen, welche sich entweder mit Informationsmanagement (im Folgenden: IM) oder Wissensmanagement (im Folgenden: WM) beschäftigen. Lehner lässt sich hier auf keine Diskussion ein und erklärt „Ohne [...] auf die definitorischen Probleme und die Begriffsabgrenzung von Information und Wissen einzugehen, kann die enorme Bedeutung als allgemein bekannt vorausgesetzt werden.“⁵ Sicherlich ist es notwendig die Bedeutung eines Begriffes zu bestimmen um ihn verstehen zu können. Letztendlich wird der Begriff aber nur in jenem Zusammenhang verstanden, in dem er für den eigenen Zweck, einen Sinn ergibt. Entscheidender ist hier, wie die einzelnen Begriffe zueinander in Verbindung stehen um deren Wirkung aufeinander zu verstehen.

Es existiert eine Vielzahl grafischer Darstellungen die den Zusammenhang zwischen Daten, Informationen und Wissen wiedergeben sollen. Eine der weit verbreitetsten unterscheidet zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen und zeigt wie diese aufeinander aufbauen (siehe Abbildung 1).

¹ Eine ausführliche Gegenüberstellung der verschiedenen Definitionen zum Informations- und Wissensbegriff lässt sich bei Franke (2007) finden.

² Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006) S.4 oder Krcmar (2005) S.1

³ Vgl. Brücher (2004) S. 12 oder Heinrich/Lehner (2005) S. 11

⁴ Informationen und Wissen wären hier die einzigen immateriellen Faktoren.

⁵ Lehner (2006) S.6

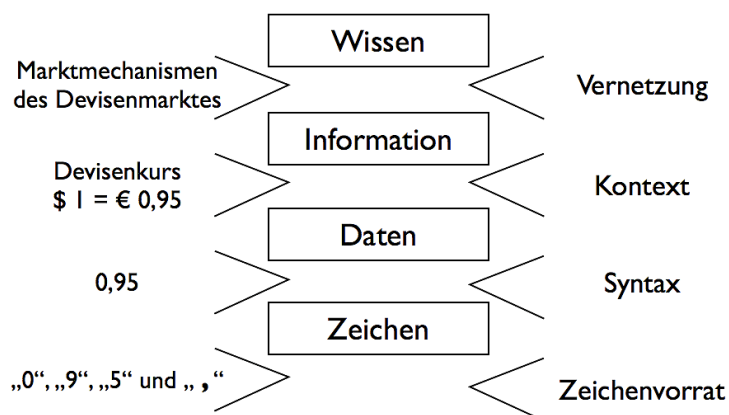


Abbildung 1: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie

Auf der untersten hierarchischen Ebene befinden sich Zeichen⁶. Diese werden durch syntaktische Zusammensetzung zu Daten. Daten bedeuten für sich genommen erst einmal nichts. Erst wenn diese innerhalb eines bestimmten Kontextes interpretierbar werden, ihnen also eine Bedeutung zukommt, entstehen daraus Informationen. Die Interpretation kann dabei sowohl von Menschen als auch Maschinen bzw. Programmen vorgenommen werden. Sie sind es auch die den Kontext bestimmen. Durch das Vernetzen mehrerer Informationen entsteht Wissen. Das heißt jedoch nicht, dass die gleichen Informationen auch das gleiche Wissen ergeben. Die Bildung von Wissen verlangt hier noch mehr als die bloße Verkettung von Informationen. Die Verbindung ist dabei abhängig vom Individuum, welches neben der Bewertung und Zusammenführung von Informationen auch seine Fähigkeiten und Kenntnisse vernetzt um neues Wissen zu generieren.⁷ Diesen Prozess des Aufbaus von Daten über Informationen zu Wissen kann man auch als Lernen bezeichnen. Auch Wissen an sich ist ein Prozess und kein Zustand. Zustände bleiben für längere Zeit bestehen. Wissen als Prozess kann sich jedoch täglich, stündlich oder minütlich verändern. Zudem ist Wissen durch den zuvor erwähnten Lernprozess, sowie Erfahrungen und Sozialisation an einen Träger gebunden, Informationen sind dies nicht.

⁶ Buchstaben, Zahlen, Satz-, Sonder- und Leerzeichen

⁷ vgl. hierzu Probst/Raub/Romhardt (2006) S. 22

2.1.1. Formen von Wissen

Wissen ist nicht immer gleich Wissen. Hier gilt es zwischen verschiedenen Formen zu unterscheiden, die sich jeweils in ihren Eigenschaften unterscheiden. Die für diese Arbeit am relevantesten sollen hier kurz aufgeführt und erläutert werden.

Individuelles und kollektives Wissen:

Individuelles Wissen besitzt nur eine einzelne Person. *Kollektives* Wissen teilen sich dagegen mehrere Personen. Ein Flugzeug kann z.B. von nur einer Person geflogen werden die über das nötige Wissen (implizit) und die Erfahrungen verfügt. Dass an einer roten Ampel gehalten werden soll, weiß eine große Zahl von Personen (kollektiv). In einem Unternehmen soll, nach Möglichkeit, individuelles Wissen in kollektives umgewandelt werden.

Implizites und explizites Wissen:

Implizites Wissen beschreibt jenes Wissen das ein Mensch zwar besitzt, welches aber für andere Personen nicht oder nur schwer, zugänglich ist. Beispielsweise hat ein Tänzer jeden seiner Schritte verinnerlicht, es fällt ihm jedoch schwer diese zu erklären. Er kann nur versuchen jemand anderen die Tanzschritte zu zeigen. Dieser wird die Schritte zwar nachahmen können, doch ihm wird trotzdem der Ausdruck fehlen den der erfahrene Tänzer besitzt. Lässt sich der Tänzer nun beim Tanzen, per Kamera, aufnehmen, so kann es gelingen, dass er ein Teil seines Wissens anderen Personen zugänglich macht. Dieses Wissen ist nun *explizit*, also unabhängig vom Träger.

Eine der wichtigsten und gleichzeitig schwierigsten Aufgaben innerhalb eines Unternehmens ist die Transformation von impliziten zu explizitem Wissen. Beim Ausscheiden von langjährigen und erfahrenen Mitarbeitern, besonders in mittelständischen Betrieben, wiegt der Verlust bzw. der Erhalt von implizitem Wissen besonders schwer und kann mitunter die Existenz des Unternehmens beeinflussen.

Internes und externes Wissen

Internes Wissen befindet sich innerhalb einer Abteilung oder Firma. Durch Kommunikation bzw. Kooperation kann dieses nach außen gelangen. *Externes* Wissen kann z.B. bei Bibliotheken, Kunden, Experten oder Konkurrenten vorhanden sein.

Mittels Recherchen, Netzwerken und auch Kooperationen kann externes Wissen dann in ein Unternehmen gelangen.

Know WHY / Know WHAT / Know HOW

Neben den Unterscheidungen ob Wissen einem Individuum, Unternehmen oder Kollektiv zuzuordnen ist, differenziert man zudem noch zwischen dem „Wissen warum“, „Wissen was“ und „Wissen wie“. Diese drei Arten des Wissens sind nicht nur für das alltägliche Arbeiten von hoher Bedeutung, auch ein Unternehmen muss wissen, warum es ein Produkt anbieten will, was es dafür erbringen muss und wie es dieses umsetzt und verkauft. Herbst betont hierzu „Alle drei Arten von Wissen sind erforderlich, damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann.“⁸

2.1.2. Vom Wissen zur Kompetenz

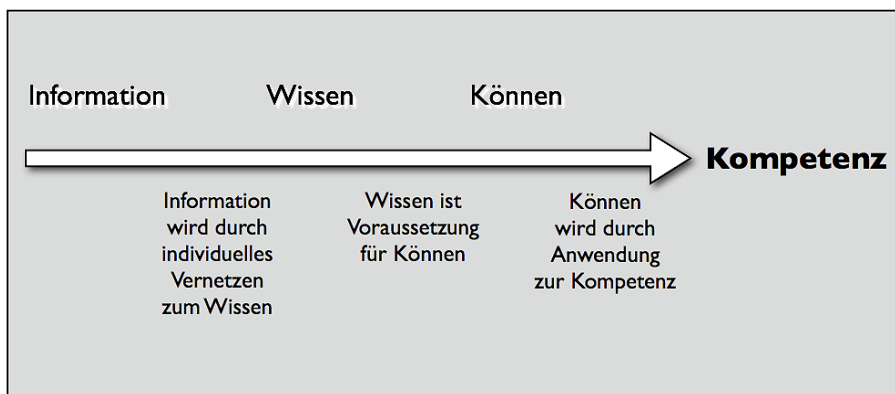


Abbildung 2: Von der Information zur Kompetenz

In der Fachliteratur ist die Begriffshierarchie meist bei Wissen an ihrem höchsten Punkt angelangt (in einigen Fällen sogar schon bei Informationen). Doch sowohl Herbst als auch Voß/Gutenschwager platzieren einen Begriff bzw. mehrere Begriffe über den des Wissens. Bei Voß/Gutenschwager ist da von „Weisheit“⁹ die Rede, Herbst erklärt, dass auf Wissen „Können“ folgt und zuletzt „Kompetenz“¹⁰.

Das beide Auffassungen sowohl nachvollziehbar als auch vertretbar sind verdeutlicht ein einfaches Beispiel:

Verfügt man über das Wissen wie ein Auto zu fahren ist, so bedeutet dies noch

⁸ Herbst (2000) S. 15

⁹ siehe Voß/Gutenschwager (2001) S. 14

¹⁰ Herbst (2000) S. 11

lange nicht, dass man das Können besitzt es zu fahren. Das Wissen darüber ist allerdings Voraussetzung für das Können. Findet das Können Anwendung verbinden sich theoretisches Wissen und praktische Erfahrung zur Kompetenz ein Kraftfahrzeug zu führen. Die Kompetenz wird in diesem Fall durch die Aushändigung eines Führerscheins bestätigt.

Das Beispiel macht schnell deutlich, dass sowohl „Können“ als auch „Kompetenz“ eine immense Bedeutung, auch innerhalb eines Unternehmens, haben. Diese Begriffe sind in ihrer Bedeutung zwar dem des implizitem Wissens ähnlich, dennoch können sie ihm nicht gleichgesetzt werden. Man kann auch eher davon sprechen, dass das Können und die Fachkompetenz der einzelnen Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, nicht das implizite Wissen¹¹.

2.2. Informationsmanagement

Informationsmanagement wird in der Fachwelt, genau wie der Begriff „Information“, teils recht unterschiedlich definiert. Dies ist ebenfalls unterschiedlicher Herangehensweisen geschuldet. Die meisten Arbeiten hierzu befassen sich mit dem informationstechnischen (Information), einige auch mit einem betriebswirtschaftlichen (Management) Ansatz. Im Rahmen dieser Arbeit soll folgende Definition von Krcmar ausschlaggebend sein:

„Informationsmanagement (IM) ist ein Teilbereich der Unternehmensführung, der die Aufgabe hat, den im Hinblick auf die Unternehmensziele bestmöglichen Einsatz der Ressource Information zu gewährleisten.“¹²

IM wird hierbei aus zwei wesentlichen Richtungen betrachtet. Aus Sicht der Wirtschaftsinformatik ist die Aufgabe des IM der zielgerichtete Einsatz von Informationstechnologie (im Folgenden: IT) im Unternehmen. Dies beinhaltet auch Datenmanagement. Von Seiten der Informationswissenschaft besteht die Hauptaufgabe im Managen der Beschaffung, Organisation, Verteilung und Nutzung der Ressource Information innerhalb des Unternehmens. Mit dieser zweiten Sichtweise wird

¹¹ Natürlich ist dies auch ein wichtiger Faktor, dennoch würde man dies nicht in dieser Form kommunizieren.

¹² Krcmar (2005) S. 1

sich die vorliegende Arbeit vornehmlich beschäftigen.

Ein wichtiger Teil des Informationsmanagements, der auch in Definitionen keine Erwähnung findet, ist „Kommunikation“. Heinrich/Lehner weisen darauf hin das Information und Kommunikation (im Folgenden: IuK) „zwei Aspekte ein- und desselben Objekts sind.“¹³ Das Eine kann nicht ohne das Andere existieren und umgekehrt. Allgemein werden die Begriffe auch synonym verwendet, z.B. bei IuK-Technologie. Wer sich in einem Unternehmen also mit Informationsmanagement auseinandersetzt, beschäftigt sich auch zwangsläufig mit Kommunikation.

2.3. Wissensmanagement

Hört man den Begriff Wissensmanagement, so fragt man sich zunächst ob es überhaupt möglich ist Wissen zu managen. Das Wissen an sich soll hierbei nicht verwaltet o.Ä. werden. Vielmehr geht es darum, den Umgang mit Wissen als sich ständig ändernden und entwickelnden Prozess zu betrachten, dessen Ziel es sein soll das Wissen des Einzelnen sowie des Unternehmens, aktiv zu gestalten und voran zutreiben. Folgende Definition¹⁴ soll diesen Ansatz verdeutlichen:

„Wissensmanagement ist ein komplexes strategisches Führungskonzept, mit dem ein Unternehmen sein relevantes Wissen ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet. Die Wissensbasis aus individuellem und kollektivem Wissen wird bewusst, aktiv und systematisch entwickelt, sodass sie zum Erreichen der Firmenziele beiträgt.“¹⁵

Hierbei werden vor allem zwei Dinge deutlich. Zum einen ist es Aufgabe der Unternehmensführung dafür zu sorgen WM in Betrieben einzuführen, zu pflegen und zu leben. Dies wiederum bedeutet, dass eine Wissenskultur gepflegt und etabliert werden muss, welche eine entsprechende Unternehmenskultur voraussetzt. Die Geschäftsführung muss hierbei Vorreiter und Vorbild im Umgang mit Wissen sein. Zum Anderen macht die Definition deutlich, dass WM ein komplexes Konzept ist,

¹³ Heinrich/Lehner (2005) S. 7

¹⁴ Auch hier gibt es wieder diverse Ansätze einer Definition; vgl. auch Lehner (2006) S. 32-33

¹⁵ Herbst (2000) S. 23

welches aus elementaren Bausteinen besteht, die für die Umsetzung entscheidend sind.

2.3.1. Bausteine des Wissensmanagements

Probst, Raub und Romhardt beschreiben das Wissensmanagement anhand eines Modells, das „inzwischen weite Verbreitung gefunden hat und [...] sich auch in der Praxis bewährt“¹⁶ hat. Die einzelnen Bausteine stehen dabei jeweils für einen Kernprozess des Wissensmanagements. Alle Elemente stehen in enger Beziehung zueinander und beeinflussen das jeweils andere. Nachfolgend sollen hier die einzelnen Teilaspekte kurz skizziert, und ihr wirken aufeinander verdeutlicht werden.

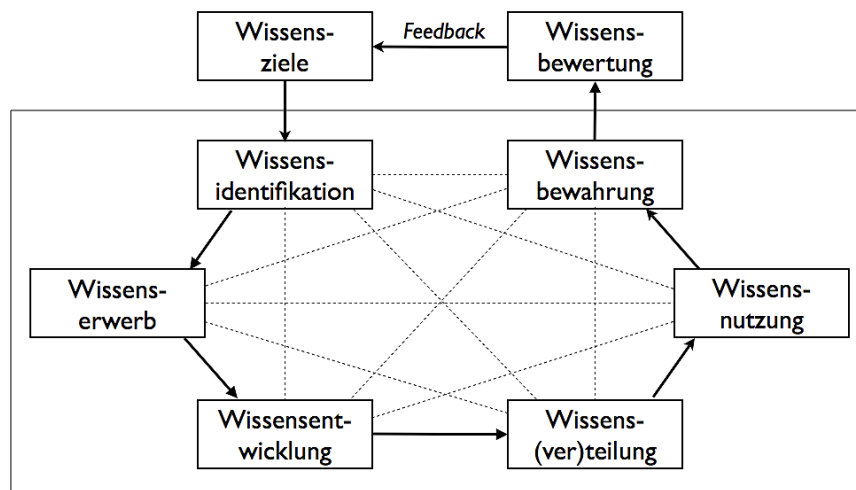


Abbildung 3: Bausteine des Wissensmanagements

Wissensziele

Das Festlegen von Wissenszielen gibt dem Wissensmanagement eine Richtung. Hier unterscheidet man zwischen drei Arten von Wissenszielen. *Normative*¹⁷ Wissensziele sollen eine wissensbewusste Unternehmenskultur (siehe 2.3) zur Folge haben. *Strategische*¹⁸ Wissensziele bestimmen, welches Kernwissen vorhanden ist und welches Wissen bewahrt und aufzubauen ist. Die *operative*¹⁹ Ebene befasst

¹⁶ Lehner (2006) S. 44

¹⁷ regelorientiert

¹⁸ zielorientiert

¹⁹ handlungsorientiert

sich mit der Umsetzung der strategischen Ziele und befasst sich mit dem täglichen Handling rund um die Ressource Wissen.

Wissensidentifikation

Die Wissensidentifikation kann als eine Bestandsaufnahme von individuellem, kollektivem, internen, sowie externen Wissen eines Unternehmens verstanden werden. Dabei soll die gesamte organisatorische Wissensbasis transparent (übersichtlich) gemacht werden.

Wissenserwerb

Dieser Baustein befasst sich allein mit den Möglichkeiten und dem Bedarf externes Wissen zu erwerben. Dies kann auf verschiedenste Weise geschehen. Zu den diversen Optionen zählen die Anstellung von Experten, Akquisition innovativer Unternehmen, Kooperationen, sowie der Erwerb von Wissensprodukten.

Wissensentwicklung

Hierbei geht es darum entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen, um neue Ideen, Innovationen, Fähigkeiten und Prozesse zu entwickeln. An dieser Stelle muss die Unternehmenskultur in dem Sinne umstrukturiert werden, so dass alle Mitarbeiter motiviert werden und aktiv an der Entwicklung des Wissens im Unternehmen teil zunehmen. Förderlich hierfür können Arbeits- und Erfahrungsgruppen, Kommunikationsforen und so genannte Lessons Learned²⁰ (LL) sein.

Wissens(ver)teilung

Dieser Teil befasst sich mit der bedarfsgerechten (Ver)teilung von Wissen im Unternehmen. Dabei soll vor allem geklärt werden, wer welches Wissen in welchem Ausmaß benötigt und wie die (Ver)teilungsprozesse strukturiert werden können. In diesem Kontext heißt dies keinesfalls, dass jeder alles wissen muss. Eine wichtige Rolle kann und soll hier das Intranet als zentrales Organ der Wissens(ver)teilung spielen.

²⁰ Gesammelte Erfahrungen, die zum Ende eines Projektes dokumentiert werden um Erkenntnisse für zukünftige Projekte zu gewinnen.

Wissensnutzung

Ziel und Zweck des Wissensmanagements ist die Wissensnutzung. Dieser Aspekt soll sicherstellen, dass das organisationale Wissen auch tatsächlich Verwendung findet. Hierzu müssen nicht nur die entsprechenden Zugangsmöglichkeiten vorhanden sein. Auch gilt es Nutzungsbarrieren zu überwinden, sowie ein entsprechendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Wissensbewahrung

Die Wissensbewahrung zielt darauf hinaus, wichtiges erworbenes Wissen nicht wieder zu verlieren. Der Verlust kann durch Abgänge von Mitarbeitern aber auch durch mangelnde Aktualisierung geschehen. Die Auswirkungen werden hierbei nicht immer sofort erkannt, können aber verheerend sein. Hier gilt es durch entsprechende Prozesse der Selektion, Speicherung und Aktualisierung wertvolles Wissen im Unternehmen zu bewahren.

Wissensbewertung

Nach Bestimmung und Durchlauf des Wissenszyklus muss an gegebener Stelle überprüft werden, ob die zu Anfang gesetzten Wissensziele auch tatsächlich erreicht wurden. Man könnte auch sagen, dass überprüft werden muss, ob der Einsatz von WM den gewünschten Effekt zur Unternehmensentwicklung beigetragen hat oder nicht. Hierzu muss eine Wissensmessung vorgenommen werden, um anschließend geeignete Nachbesserungen beim WM vorzunehmen. Als eine der bekanntesten Methoden lässt sich die „Balanced-Scorecard“ nennen.

2.3.2. Basis und Perspektiven erfolgreichen Wissensmanagements

Neben den „Bausteinen des Wissensmanagements“ existieren weitere Elemente, die als Basis für die Einführung von WM dienen können und eine erfolgreiche Umsetzung unterstützend beeinflussen. Ein ordentlich geführtes Daten- und Dokumentmanagement sind gute Grundlagen für IM wie auch WM. Wenn Daten, einzeln oder innerhalb von Dokumenten, die Basis von Informationen und Wissen sind, dann muss deren Handhabung auch ein Fundament für IM und WM sein. Wie schon in Kapitel 2.3 erwähnt, ist das Schaffen einer Wissenskultur von unschätzbarem Wert für das WM. Mitarbeitern muss hier die Bedeutung und der

Nutzen von WM vermittelt werden. Eventuelle Barrieren, Vorurteile oder Blockaden sind dabei zu beseitigen. Eine sinnvolle Grundlage ist hierbei das schriftliche Festhalten der angestrebten Wissenskultur in einem Wissensleitbild. Auch eine gute Kommunikation kann nur förderlich für das WM sein und macht damit deutlich, dass ein psychologischer wie auch sozialer Aspekt mitentscheidende Fundamente für WM sind.

Natürlich soll WM positive Folgen für ein Unternehmen haben. Dabei gibt es ein Idealziel und mehrere positive Perspektiven, die es zu verfolgen gilt. Das Idealziel ist das „koordinierte (organisationale) Lernen innerhalb der Organisation“²¹. Auf folgende Bereiche wirkt sich erfolgreich etabliertes WM positiv aus:

- Workflow
- Mitarbeiter
- Kunden
- Innovation
- Finanzen

Hierunter fallen z.B. die Verbesserung von Arbeitsprozessen (Workflow), Motivationssteigerung von Mitarbeitern, höhere Kundenzufriedenheit, die Entwicklung neuer Ideen und Innovationen sowie ein optimierter Informationsfluss. Am Ende dieser Entwicklung steht eine bessere Positionierung im Markt und ein erzielter Wettbewerbsvorteil.²²

²¹ Voß/Gutenschwager (2001) S. 317

²² vgl. North (@ Der Nutzen von Wissensmanagement ...)

3. Anforderungsanalyse

Die im letzten Kapitel dargelegten theoretischen Grundlagen werden an dieser Stelle nun konkretisiert und auf die Bedürfnisse der Medienbranche bzw. der New-Media Agenturen hin untersucht. Hierbei liegt der Fokus sowohl auf objektivem wie subjektivem Bedarf. Dies bedeutet, dass zum einen allgemeine Anforderungen und Voraussetzungen für IM und WM in Unternehmen analysiert, sowie die Charakteristika von New Media Agenturen definiert werden. Zum anderen bilden die Ergebnisse der Befragung von Agenturmitarbeitern einen ganz individuellen Einblick in die Bedürfniswelt der Beschäftigten der New-Media Branche.

3.1. Charakteristika von New-Media Agenturen

Der Begriff New-Media (Neue Medien) bezeichnet

„alle Verfahren und Mittel (Medien), die mit Hilfe neuer oder erneuerter Technologien neuartige [...] Formen von Informationserfassung und Informationsbearbeitung, Informationsspeicherung, Informationsübermittlung und Informationsabruf ermöglichen“²³.

Hierunter sind im Jahr 2009 das World Wide Web (im Folgenden: WWW), Email, DVD und MP3 zu verstehen. Kurz gesagt bedeutet dies: Alle Formen digitaler, elektronischer und interaktiver Medien. New-Media Agenturen befassen sich mit einem oder mehreren Formen dieser Medien. Bei den meisten Agenturen kennzeichnet dabei die Spezialisierung auf einen Teilbereich das Alleinstellungsmerkmal²⁴.

Zudem gibt es natürlich weitere Merkmale die New-Media Agenturen auszeichnen. Sie bestehen meist in der Größenordnung von kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Dies bedeutet zugleich, dass sie allgemeine Eigenschaften, die kleine und mittelständische Unternehmen (im Folgenden: KMU) auszeichnet, teilen. Vor allem sind hier „knappe zeitliche, finanzielle und personelle Ressour-

²³ zitiert nach: Wikipedia „Neue Medien“ (@ 2009)

²⁴ Eigenschaft(en) oder Kompetenz(en) mit der sich ein Betrieb selbst oder dessen Produkt von der Konkurrenz abhebt

cen“²⁵ zu nennen. New-Media Agenturen sind zudem meist in die drei Kernbereiche Design, Technik/IT und Projektmanagement unterteilt.

Der Hauptproduktionsfaktor ist „die Information“²⁶. Sowohl die Verarbeitung, Bereitstellung, Präsentation und Visualisierung als auch die damit verbundenen Dienstleistungen im Bereich der Distribution, Vermarktung und IT können dabei als Geschäftsfelder existieren. Eine Besonderheit ist das Projekt- oder Termingeschäft, das den Alltag von New-Media Agenturen bestimmt. Aufträge und Aufgaben müssen hierbei immer zu einer bestimmten „Deadline“ (Abgabetermin) fertiggestellt werden und machen damit den Faktor Zeit zu einem knappen Gut im Unternehmensalltag. Dies schlägt sich mitunter auf die Arbeitszeiten nieder, die sich kurz vor einer „Deadline“ enorm steigern können.

3.2. Implementierung von Informationsmanagement und Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Neben den Anforderungen, die für die Implementierung von IM und WM in KMU gestellt werden, gibt es auch gewisse Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, die vor und nicht während der Einführung zu beachten sind. Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt zählt die Einführung einer „wissensmanagementfreundlichen Unternehmenskultur“²⁷ zu einer der bedeutendsten Grundlagen. Ebenso wichtig ist das Schaffen von Implementierungsvoraussetzungen sowie die Aufstellung bzw. Überprüfung einer Unternehmensstrategie. Dies beinhaltet auch ein Überdenken fester Unternehmensstrukturen. Für die Bestimmung der Implementierungsschritte werden im Wesentlichen die einzelnen Bausteine des Wissensmanagements als Ausgangsgrundlage verwendet.²⁸

²⁵ Jaspers/Fischer (2008) S. 9

²⁶ vgl. Gora/Schulz-Wolfgramm (2003) S. 35

²⁷ Jaspers/Fischer (2006) S. 8

²⁸ vgl. Jaspers/Fischer (2006) S. 8-32, Probst/Raub/Romhardt (2008) S. 32 ff.

3.2.1. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Soll die Einführung und Pflege von IM und WM erfolgreich sein, so ist zunächst die Unternehmensführung für die Schaffung entsprechender Voraussetzungen und Rahmenbedingungen verantwortlich. Strukturen müssen geschaffen werden, die den Wissensaustausch im Unternehmen fördern. Prozesse müssen so optimiert werden, dass Schnittstellen für den Wissensaustausch entstehen und die Kultur muss wissensfördernd verändert werden (siehe 3.2.2). Außerdem muss eine entsprechende Infrastruktur geschaffen werden, die die technischen Voraussetzungen für einen unkomplizierten Datenaustausch ermöglicht.²⁹

Hierzu gehört auch, dass alle relevanten Information, die für das tägliche Arbeiten als auch zur Wissensentwicklung nötig sind, zentral übersichtlich abgelegt und einfach und schnell zu finden sind. Wie bereits in Punkt 3.1 erwähnt, ist „Information“ der Hauptproduktionsfaktor der New-Media Agenturen und sollte deshalb entsprechend sorgsam gepflegt und aufbereitet werden. Hierbei gilt, je besser das Informationsangebot aus Sicht des Nutzers scheint, desto größer wird die Deckung des Bedarfs an die IT und Wissen wird entwickelt.³⁰ Das effiziente Management von Prozessen, Systemen und Infrastrukturen rund um den Produktionsfaktor „Information“ (Informationsmanagement) ist deshalb auch eine Grundvoraussetzung sowie ein Teilstück des WM und wird im folgenden auch in diesem Zusammenhang betrachtet.

3.2.2. Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur

Bevor auf die Implementierungsschritte von WM eingegangen wird, gilt es sich auf zwei wesentliche Grundlagen des WM zu fokussieren, mit denen sich nicht nur neu gegründete KMU beschäftigen sollten.

Das Aufstellen bzw. Überprüfen einer Unternehmensstrategie muss Teil einer jeden Unternehmensplanung sein. Hier wird festgelegt, welches die aktuellen und zukünftigen Ziele und Stärken des Unternehmens sind und welches das/die Alleinstellungsmerkmal(e) und Kundenwünsche sind. Mit diesem Schritt wird eben-

²⁹ vgl. Kluge [u.a.] (2003) S. 29-34

³⁰ vgl. Mujan (2006) S. 111

falls festgelegt, in welchem Bereich künftig Wissen aufgebaut und in welche Ressourcen investiert werden soll.

Unternehmenskultur kann als der kritische Erfolgsfaktor für das Gelingen von WM angesehen werden. Verantwortlich für eine Kultur, die WM positiv gegenüber steht, ist in erster Linie die Unternehmensführung, die „Vorreiter und Vorbild“³¹ sein muss. Das bedeutet zugleich, dass sie nicht nur ihren Mitarbeitern eine neue bzw. andere Kultur näher bringen muss, sondern auch selber diese Veränderung vorlebt und die Beschäftigten motiviert. Geschieht dies nicht, so wird die Belegschaft unternehmenskulturelle Veränderungen weder nachvollziehen noch umsetzen. Die Unternehmenskultur muss sich dahingehend entwickeln, dass sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen nicht nur stetig bereit sind zu lernen, vielmehr muss das Denken über eigenes Wissen offen für Teilung sein und fremdes Wissen akzeptiert und angenommen werden. Es ist nachzuvollziehen, dass solch eine Veränderung der Kultur nicht von heute auf morgen passieren kann. Für die Umstellung muss daher ein längerer Zeitraum (ca. 1 Jahr) eingerechnet werden.

Wie sieht aber nun eine wissensmanagementfreundliche Unternehmenskultur (im Folgenden: Wissenskultur) aus? Es kommt vor allem auf drei Kernfaktoren, neben dem gelebten Führungsstil, an:

- Freiräume schaffen
- Fehler erlauben
- Kommunikation fördern

Das Schaffen von Freiräumen bedeutet in diesem Zusammenhang, dass zum einen den Mitarbeitern Zeit gegeben werden muss sich auf neue wissensmanagementorientierte Prozesse einzustellen. Zum anderen bedeutet es, auch seinen Angestellten, neben ihren eigentlichen Aufgaben, Freiräume für eigene Interessen zu gewähren. Damit sind all jene innerhalb ihres Arbeitsumfeldes gemeint. Als Beispiel für New-Media Agenturen könnte das ein Informatiker sein der privat einen Artikel über eine neue, einfache und effektive Programmiersprache gelesen hat. Während seiner Arbeitszeit informiert er sich daher näher zu diesem Thema, um zu einem späteren Zeitpunkt dieses Wissen für das Unternehmen nutzbar zu ma-

³¹ Herbst (2000) S. 33

chen.

Fehler zu erlauben ist hier nicht als Einladung zum Fehler machen zu verstehen. Vielmehr müssen die Beschäftigten motiviert werden, neue und ungewöhnliche Wege für die Bewältigung von Aufgaben und die Lösungen von Problemen zu bestreiten. Dabei ist es erforderlich, die Mitarbeiter wissen zu lassen, dass sie für die begangenen Fehler, die bei der Umsetzung zur Verbesserung, Optimierung oder Ersparnis entstanden, nicht bestraft werden. Fehler benötigen vielmehr einer konstruktiven Analyse, um daraus zu lernen und damit ein weiteren Schritt in Richtung „Lernende Organisation“ zu machen.

Existiert noch keine offene Kommunikationskultur, so wird es spätestens vor dem Etablieren von WM, höchste Zeit sich darum zu kümmern. Innerhalb der Unternehmenskultur ist Kommunikation der wichtigste Faktor. Sie hat die entscheidende Aufgabe Informationen zu transportieren. Dabei ist nicht nur die Übermittlung wichtig sondern auch, dass die Information verstanden wird und der Empfang bestätigt. Es muss also, im übertragenen Sinn, eine gemeinsame Sprache vorhanden sein. Dies gilt nicht nur unternehmensintern sondern ebenso bei der Kommunikation mit externen Gruppen wie z.B. Partnern und Kunden. Hierbei hat die Geschäftsführung dafür zu sorgen, dass soziale wie räumliche Bedingungen geschaffen werden die die Kommunikation fördern.³²

Herbst schlägt als unterstützende Maßnahme die schriftliche Fixierung der angestrebten Wissenskultur in einem Wissensleitbild vor. Dies beinhaltet das Festlegen eines Wissensleitbild in dem Ziele und Vorgehen im Sinne des WM zusammengefasst werden. Die Leitidee formuliert hierbei Sinn und Vision. Wissensleitsätze konkretisieren die Leitidee in prägnanten Formulierungen, und ein Motto bringt die vorangegangenen Ausführungen kurz, treffend und einprägsam zusammen.³³

3.2.3. Implementierung von Wissensmanagement

An dieser Stelle werden die Anforderungen, die eine Einführung von WM stellt, aufgelistet und besprochen. Die einzelnen Schritte orientieren sich dabei weitge-

³² Zu den Kernfaktoren der Unternehmenskultur vgl. auch Herbst (2000) S. 29-38, Jaspers/Fischer (2006) S. 76-78

³³ vgl. Herbst (2000) S. 38-40

hend an den „Bausteinen des Wissensmanagements“³⁴ nach Probst, Raub und Romhardt und der „Einführungsstrategie für Wissensmanagement“³⁵ nach Wolfgang Jaspers.

- ❖ Das Festlegen der Wissensziele ist einerseits ein Teil und andererseits eine Voraussetzung für das WM und bestimmt welches Wissen in Zukunft aufgebaut werden soll. Die Ziele müssen bereits in der Unternehmensstrategie und der -kultur vereinbart worden sein.
- ❖ Auf die Zielsetzung aufbauend, ist im nächsten Schritt das vorhandene Wissen im Unternehmen zu identifizieren, zu strukturieren und zu dokumentieren. Dabei wird neben der Sammlung des Unternehmenswissen auch deutlich an welchen Stellen noch Wissenslücken bestehen. Wichtig hierbei, gerade im Zusammenhang mit der Umsetzung in New-Media Agenturen, ist die nutzerfreundliche und verständliche Visualisierung des Wissensbestands und der Verknüpfung der Wissensträger, sowie ihrer Kompetenzen. (s. auch Kapitel 4 -> *Knowledge Maps und Yellow Pages*)
- ❖ Ist gewünschtes Wissen nicht im Unternehmen vorhanden, so ist dafür zu sorgen das benötigte Wissen zu beschaffen bzw. zu entwickeln. Dieses kann sowohl intern als auch extern geschehen. Bei beiden Varianten gibt es mehr als eine Vorgehensweise. Beim internen Wissensaufbau unterscheidet man zwischen individuellen Lernen und kollektiven Lernen. Das kollektive Lernen kann schon dann einsetzen wenn mehrere Mitarbeiter in Gruppen zusammenarbeiten und zwar hierarchieübergreifend. Zudem kann die Einbeziehung der Mitarbeiter, bei der Überarbeitung von unternehmerischen Abläufen, das betriebliche Wissen steigern und gleichzeitig deren Identifikation mit dem Unternehmen festigen (Ideenmanagement). Individueller Wissensaufbau kann in Form von Qualifikationen bzw. Schulungen gezielt vorgenommen werden. Externe Beschaffung von Wissen ist, gerade im Agenturbereich, durch das Anstellen von „Freien Mitarbeitern“ möglich. Diese werden, z.B. wegen ihrer speziellen Fertigkeiten, kurzfristig engagiert und bringen so ihr Wissen in das

³⁴ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006)

³⁵ vgl. Jaspers/Fischer (2008) S. 1-32

Unternehmen ein, wodurch dieses wiederum wertschöpfend profitieren kann. Wird das Wissen des „Freien“ als überaus gewinnbringend eingestuft, so kann sein Wissen durch eine Festanstellung dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden. Kooperationen mit Partnerfirmen, in Netzwerken sowie strategische Allianzen können, ebenso einen enormen Wissenszuwachs erzeugen. Bei allen externen Optionen ist allerdings zu beachten, dass niemand bereit ist, sein Wissen zu verschenken, ohne dafür auch etwas wieder zubekommen. Hält sich dieses Geben und Nehmen in guter Balance, so kann eine Kooperation für alle eine „win-win“-Situation sein. Geschieht dies nicht, so wird die Zusammenarbeit nicht lange Bestand haben.

- ❖ Der Bereich Wissensverteilung beschäftigt sich mit der Frage, wann welcher Mitarbeiter welches Wissen benötigt. Auch an dieser Stelle spielt das Arbeiten in Teams eine wesentliche Rolle. Denn hier vollzieht sich die Verteilung von Wissen wesentlich effektiver und schneller. Für die Umsetzung bedeutet dies, dass bei Projekten auch eine räumliche Nähe den Austausch fördert. Zudem ist das Bereitstellen von geeigneten Kommunikationskanälen (IT) und die entsprechende kommunikationsfördernde Wissenskultur ein wünschenswerter und nützlicher Faktor. Die Wissensverteilung kann von der Unternehmensleitung gesteuert werden (push-Strategie) oder auch gezielt von den einzelnen Mitarbeitern abgerufen werden (pull-Strategie). Für die pull-Strategie sind Wissensnetzwerke (Groupware, Intranet, Wikis) nötig, die den Informations- bzw. Wissensabruf ermöglichen.
- ❖ Der gesamte Aufwand, der bis hierher betrieben wurde, hat keinen Mehrwert wenn die Bemühungen Wissen zu dokumentieren, zu beschaffen und zu verteilen keine Nutzung findet. Dabei ist es wichtig dafür zu sorgen, dass neues und bestehendes Wissen genutzt werden. Hierfür kann versucht werden, schon im Vorfeld kulturelle Barrieren innerhalb des Wissensleitbildes zu beseitigen. Darüber hinaus ist es für die Wissensnutzung förderlich, wenn das Wissen nutzungsgerecht und -orientiert aufbereitet wird. Dies impliziert, dass das Wissen klar, übersichtlich und optisch ansprechend zur Verfügung gestellt wird.

- ❖ Um vorhandenes Wissen dauerhaft nutzen zu können, bedarf es in regelmäßigen Abständen einer Selektion, Speicherung und Aktualisierung des Wissensbestandes. Hierbei muss überprüft werden, welches Wissen noch aktuell ist und welches veraltet und dem Unternehmen nicht mehr von Nutzen ist. Für die Speicherung ist es wichtig zu überdenken, in welcher Form und wie detailliert dies geschieht. Dabei ist auch ein Hinterfragen der aktuellen IT-Infrastruktur sowie der Aufstellung von Daten- und Informationsmanagement sinnvoll. Aktualisierungen sollten immer dann geschehen wenn es die Lage erfordert. Dieses kann u.a. bei Veränderungen von Prozessen, neuen Erkenntnissen oder schwindender Bedeutung, im Laufe der Zeit, der Fall sein. Ein weiterer essentieller Faktor der Wissensbewahrung ist es, wichtige Wissensträger, also Schlüsselmitarbeiter (Experten), an das Unternehmen zu binden. Der Verlust einer dieser Mitarbeiter kann dabei zu verheerenden Folgen für den Betrieb führen. Gerade im Bereich der New-Media Agenturen passiert dieses häufiger und ist nicht immer „verlustfrei“ zu kompensieren. Der Verlust hängt in diesem Fall nicht nur mit dessen Wissen zusammen, sondern auch mit seiner Kompetenz in einem der Kernbereiche des Unternehmens. Durch Anreizsysteme und Austrittsbarrieren kann dem, in einem gewissen Maß, entgegen gesteuert werden. Das „Debriefing“ ist eine Methode die versucht, dieses implizite Wissen der Mitarbeiter explizit zu machen und so dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

3.2.4. Interpretative Diskrepanzen zwischen Informationsmanagement und Wissensmanagement

Die Maßnahmen, die zur Einführung von IM und WM unternommen werden, können in großen Teilen als deckungsgleich angesehen werden. Kern ist bei beiden die strategische und gezielte Organisation, Nutzung, Verteilung und Bewahrung. Während sich IM in der Literatur eher mit technischen Details und deren Umsetzung beschäftigt, ist der Ansatz des WM mehr im klassischen Management von Abläufen, Prozessen und Unternehmensführung angesiedelt.³⁶ Zudem bleibt es stets eine Frage der Interpretation ob gespeicherte Daten in IM- oder WM-Systemen nun als Wissen oder Informationen zu betrachten sind. Aus Sicht des Ver-

³⁶ vgl. Mujan (2006) S. 102-111

fassers speichern Anwendungen, gleich welcher Art, zunächst einmal Daten die innerhalb ihres Interpretationsrahmens als Informationen zu verstehen sind. Erst durch Abruf und Aufnahme Einzelner wird daraus wieder Wissen. Die Bezeichnung der Systeme ergibt sich also stets aus dem Zweck für den Sie geschaffen wurden. In der Literatur werden dabei z.T. gleiche Prozesse aus verschiedenen Blickwinkeln beschrieben, die am Ende aber das Selbe bezwecken. Mujan stellt in diesem Zusammenhang fest:

„So genannte ‚Knowledge Management-Systeme‘, mit denen der derzeitige Markt für Informationstechnologie überschüttet wird, stellen bei näherer Betrachtung lediglich Dokument-, Management-, Datenbank- und Retrieval-Systeme dar.“³⁷

Das Ziel muss es jedoch sein, IM und WM nicht stets getrennt voneinander zu betrachten sondern zu dem Schluss zu kommen, dass beides sich gegenseitig unterstützen muss, um den Umgang mit Informationen und Wissen effizienter zu gestalten.

3.3. Expertenbefragung zum Umgang mit Informationen und Wissen in New-Media Agenturen

Um einen realistischen Einblick in New-Media Agenturen und deren tatsächlichen Stand von IM und WM zu bekommen, wurde ein Fragebogen entwickelt, der Mitarbeiter zum Umgang mit Informationen und Wissen befragt. Der Aufbau und die Zielsetzung des Fragebogens werden hierbei ebenso besprochen, wie die Auswertung und deren Ergebnisse. Befragt wurden Mitarbeiter von drei Agenturen aus Hannover sowie einer Agentur die in Köln ansässig ist.

3.3.1. Aufbau und Intention des Fragebogens

Der Fragebogen³⁸ ist so zusammengestellt, dass er weder Wissen abfragen soll noch spezielle Kenntnisse verlangt. Jeder Mitarbeiter, gleich welcher Anstellung oder Position, soll in der Lage sein alle Fragen zu verstehen und zu beantworten. Die Fragen sind dementsprechend formuliert. Hintergrund der Befragung ist es,

³⁷ Mujan (2006) S. 15

³⁸ vgl. Anhang I

den Umgang mit Informationen und Wissen in New-Media Agenturen näher zu ergründen. Dazu wurde im überwiegenden Teil des Fragebogen auch der Begriff „Information(en)“ verwendet. Nach Auffassung des Autors führt dieses, zu weniger Missverständnissen bei den Befragten. An Stellen bei denen „Wissen“ auch explizit als solches verstanden werden kann, wurde der Begriff auch auf diese Weise verwendet.

Die Fragen befassen sich sowohl mit der Beschaffung, Weitergabe und Organisation von Informationen und Dokumenten, als auch mit der Art des Zugangs zu Informationen und deren Bewahrung, sowie der Einstellung zum Wissensbegriff. Zudem sollen die Mitarbeiter Auskunft darüber geben, wie ihrer Meinung nach mit Informationen und Wissen in ihrem Unternehmen umgegangen wird. Zwischen den zum Teil detaillierten soll auch heraus gefunden werden, ob die Begriffe „Informationsmanagement“ und „Wissensmanagement“ bekannt sind bzw. im Arbeitsumfeld thematisiert wurden.

3.3.2. Ergebnisse und Erkenntnisse der Befragung

Der Auswertung liegen sieben zurückgesendete Fragebögen zugrunde.³⁹ Dabei gaben zwei Befragte an, in einer Führungsposition zu stehen. Alle Teilnehmer sind, mit einer Ausnahme (Zehn Jahre/Führungsposition), nicht länger als zweieinhalb Jahre in ihren Betrieben tätig.

Auf die Frage, woher die nötigen Informationen für die tägliche Arbeit kommen, gab der überwiegende Teil Kunden, Briefings und Team-Besprechungen an. Weiterhin wurden Foren, Bücher, Internet und Konferenzen genannt. Dabei kann die Quelle durchaus variieren. Jedoch wird klar, dass verschiedene Formen der Kommunikation ausgeschöpft werden. Alle Befragten bestätigten „Briefing“, „Email“, „Unterlagen“ und „Mündlich“ als mögliche Form der Informationsform (jeweils 7 Nennungen). Damit ist auch zu erklären, dass, nach Angaben der Auswertung, das Nicht-Ankommen von Informationen „so gut wie nie“ oder nur „manchmal“ vorkommt. Die Mehrzahl der Beteiligten gibt weiter an, dass ihre Agentur über eine festgelegte Ordnerstruktur verfügt (6 Nennungen), und es „manchmal“ (3), „selten“ (3) oder „noch nie“ (1) vorgekommen ist, dass sie Informationen oder Dokumente nicht wieder gefunden haben. In der Weitergabe von Informationen schät-

³⁹ Die Auswertung ist, in Diagrammen, in Anhang II zu finden.

zen sich alle Befragten durchaus positiv ein. Entweder informieren sie ihre Vorgesetzten über, ihrer Meinung nach, wichtige Informationen die für die Abteilung oder Agentur wichtig scheinen (2), oder sie versuchen stets alle Mitarbeiter über wichtige Ereignisse zu informieren(5). Dennoch kommt es vor, dass Informationen nicht richtig verständlich sind (5) ankommen. Dieses liegt meist an der Situation (4) in der die Information vermittelt wurde, aber auch am „Thema“ (2), einer „Person“ (3) oder „Unverständliche Fachbegriffe“ (1) wurden nicht richtig verstanden. Durchaus überraschend ist, dass keiner der Befragten bestätigen konnte jemals das Gefühl zu haben in einer Informationsflut zu ertrinken.

Alle Agenturen verfügen, laut Auskunft der Befragungsteilnehmer, über eine Intranetanwendung bzw. ein internes Informationsportal. Darunter fallen auch Anwendungen wie Wikis. Die Nutzung erstreckt sich dabei von mindestens einmal monatlich bis mehrmals täglich. 6 von 7 Befragten geben an, dass ihnen die Anwendung auch bei der täglichen Arbeit nützt. Zu finden sind darin Projekt-, Kunden- und Kontaktdaten sowie Protokolle, Aufgaben (ToDo's) und Ressourcenplanungen.

Die Frage, ob das Wissen und die Erfahrungen von ausscheidenden Mitarbeitern für die Agentur bewahrt wird, konnten nur 2 der 7 Teilnehmer bestätigen. Die Umsetzung geschieht in Form von Projektübergaben, Zusammenfassungen von Projekten und gezielter Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Die Anderen verneinten dieses oder konnten es zumindest nicht bestätigen. Positiv ist jedoch der Eindruck den die Befragten von der Bereitwilligkeit von Kollegen, haben ihr Wissen zu teilen. Der überwiegende Teil (5) hat den Eindruck, dass ihre Kollegen, bei Anfragen, hilfsbereit ihr Wissen teilen.

Die Fachausdrücke Informationsmanagement und Wissensmanagement sind allen Befragten ein Begriff. Obwohl diese Ausdrücke nicht bei allen, im Rahmen ihres Arbeitsumfeldes, genannt wurden.

Innerhalb der Expertenbefragung gibt es mehrere Punkte, die eine individuelle Stellungnahme der Beteiligten fordern. Zwei dieser Fragen sollen hier näher ergründet werden und die Antworten in großen Teilen wiedergegeben werden, da sie wichtige und interessante Ansichten widerspiegeln.

Die Frage welche Form von Wissen (KNOW WHAT, KNOW HOW oder KNOW WHY) am wichtigsten erscheint, soll Auskunft darüber geben was für ein Verhält-

nis die Experten zu Wissen haben. Gleichzeitig soll hier ein Einblick in ihre Denk- und Arbeitsweise vorgenommen werden. Nachfolgend werden jeweils, zu jeder möglichen Antwort, die Begründung eines Befragten aufgeführt:

KNOW WHAT: *„Ich finde die Bewertung, welche Information ist relevant für wen am schwierigsten. Die Informationsselektion ist essentiell, um andere nicht mit unnützen Informationen zu belasten oder zu verwirren.“*

KNOW HOW *„Wissen ist Macht! Das Was und Warum kann man beantworten bzw. in Gesprächen mit dem Kunden klären. Für die Umsetzung ist aber KNOW HOW notwendig, also das Wissen die Dinge richtig zu tun und vorallem wie. Know How ist an menschlichen Ressourcen gebunden und ist das eigentliche Kapital eines Unternehmens. Oft geht durch einen Wechsel o.ä. Know How verloren, da es mit der Person geht.“*

KNOW WHY: *„Wenn ich den Sinn verstanden habe, kann ich mir Schwachpunkte oder fehlende Informationen selbst erschliessen.“*

Alle Aussagen zeigen, dass die Denkweise über Wissen enorm mit den eigenen Bedürfnissen und der Arbeitsweise verbunden sind. Dabei ist jede Argumentation durchaus nachvollziehbar und in sich schlüssig.

Die letzte Frage sollte von den Beteiligten in Erfahrung bringen, ob Sie der Meinung wären, dass in ihrer Agentur angemessen mit Informationen und Wissen umgegangen wird. Die Mehrheit (5) konnte dies bestätigen. Ihre Entscheidung sollten sie anschließend kurz rechtfertigen. Zwei der interessantesten Begründungen sind folgende:

„In unserer Branche, die von andauernder Innovation und neuen Fragestellungen geprägt ist, gibt es meiner Meinung nach zwei relevante Aspekte beim Umgang mit Wissen:

- Wissen und Informationen müssen mit allen geteilt werden.*
 - Wissen und Informationen müssen auch wieder vergessen werden können.*
- Jeder der Mitarbeiter arbeitet daran, diese beiden Aspekte, jeden Tag immer besser in seine Arbeit zu integrieren: Sich Wissen schnell anzueignen, es wei-*

terzugeben und zu teilen und sich aber auch notfalls davon wieder zu trennen, wenn es veraltet und nicht mehr hilfreich ist.“

„Mit Informationen wird mittlerweile gut gearbeitet. Aber Wissen wird sehr sträflich bei den Personen gehortet. Es gibt a) keine Möglichkeit dieses Wissen irgendwo zu fassen und b) haben die Wissensträger nicht die Zeit und Muße dieses Wissen zu dokumentieren“

Beide Kommentare zeigen zwei Extreme des Agenturalltags. Die erste Aussage lässt darauf schließen, dass WM hier verstanden wurde ohne sich den Begriff oder das Thema bewusst gemacht zu haben. Der zweite Kommentar zeigt, dass der Bedarf an WM deutlich vorhanden zu sein scheint. Beide Aussagen machen jedoch auch den Wert einer Wissenskultur deutlich.

3.3.3. Zusammenfassung

Die Auswertung der Expertenbefragung hat gezeigt, dass in New-Media Agenturen ein angemessener Umgang mit Informationen stattfindet. Der Umgang mit Wissen sowie die Unternehmenskultur sind nicht überall in dem Zustand wie es vielleicht wünschenswert ist. Die in der Literatur oft geäußerte Sorge vor einer Informationsflut ist hier nicht zu erkennen. Erkennbar wird auch, dass jeder eine eigene Vorstellung von „Wissen“ vertritt, die vor allem mit persönlichen Einstellungen und Bedürfnissen verbunden ist. Den Mitarbeitern der Agenturen sind IM und WM durchaus ein Begriff und der Wunsch, dass diesen Themen Aufmerksamkeit geschenkt wird ist ebenfalls klar zu erkennen. Das wird besonders im abschließenden Teil der Befragung deutlich.

4. Lösungskonzepte

Da in dieser Arbeit kein konkretes Wissensmanagement-System einzuführen ist, befasst sich dieses Kapitel mit Ideen und Entwicklungen, die den Umgang mit Informationen und Wissen vereinfachen, verbessern und verändern können. Hierbei werden sowohl arbeitsorganisatorische und unternehmenskulturelle Aufgaben, als auch einzelne Anwendungen und technische Neuerungen besprochen. Die hier vorgestellten Lösungen sind speziell für die Anwendung in New-Media erdacht, können aber auch in anderen Branchen praktikabel sein. Entscheidend für die Umsetzung ist dabei der Faktor Zeit (siehe 3.1). Deshalb müssen möglichst alle Maßnahmen einfach und schnell umzusetzen sein. Viele der Konzepte sind unlängst bekannt und haben sich bereits bewährt. Bei einigen handelt es sich um neue Ansätze, die Ergebnisse eigener Recherchen und Überlegungen sind.

4.1. Projektgruppe Wissensmanagement

Sobald die Geschäftsführung sich entschlossen hat, oder überzeugt wurde, WM im Unternehmen einzusetzen, gilt es sich der Umsetzung anzunehmen. Dabei ergeben sich zwangsläufig drei wichtige Fragestellungen. Wie soll die Einführung gestaltet werden? Wer ist für die Umsetzung verantwortlich? Wie viel Zeit kosten Einführung und Umsetzung? Natürlich steht es jedem Betrieb frei, auf diese Fragen selber eine Antwort zu finden, dennoch hat eine Lösung, das Potential auf alle drei Fragen zu reagieren. Eine „Projektgruppe Wissensmanagement“ hat in vielerlei Hinsicht Vorteile. Zum einen werden nicht die nötigen Mittel (Geld/Zeit) in einer Agentur vorhanden sein, eine einzelne Person als „Wissensmanager“ zu engagieren bzw. zu bestimmen. Also ist die Einsetzung einer Projektgruppe fast zwingend. Zum anderen ist dies schon der erste Schritt zu einem gelebten WM. Die Gruppe sollte aus Mitgliedern aller Hierarchieebenen bestehen und gleichzeitig jede Abteilung (Design/IT/Projekt) mit einbeziehen. In einer Versammlung der Belegschaft könnte von dem Vorhaben WM einzuführen berichtet und Freiwillige rekrutiert werden. Eine denkbare Konstellation wäre z.B. ein(e) Geschäftsführer(in), ein(e) Bereichsleiter(in), ein(e) Angestellte(r) und ein(e) Auszubildende(r). So ist gewährleistet, dass alle Beschäftigten mit einbezogen werden, die Kommunikation wird gefördert und das „Projekt Wissensmanagement“ schreitet schnell voran.

Zu Beginn ist es ratsam etwas intensiver Zeit in die Planung von WM zu setzen (Ca. ein Drittel der Arbeitszeit). Dies könnte von Seiten der Geschäftsführung in einen Zeitraum zwischen zwei Projekten gelegt werden in dem frei Kapazitäten vorhanden sind. Nach der Einführung ist ein Projektgruppen-Treffen von ein bis zwei Wochenstunden sinnvoll, in dem Erfolge, Missstände und weitere Schritte besprochen werden.

4.2. Pflege der Kommunikations- und Unternehmenskultur

Die Relevanz von Kommunikation- und Unternehmenskultur wurde zwar bereits ausführlich besprochen (s. 3.2.1.), dennoch ist die Nennung an dieser Stelle dadurch zu rechtfertigen, dass beide die absolut entscheidenden Faktoren für den Erfolg von WM und, nach Auffassung des Autors, auch der entscheidende Faktor für ein erfolgreiches Unternehmen sind. Was die Frage der Einstellung und Motivation angeht, so soll hier nicht weiter darauf eingegangen werden. Stattdessen soll beispielhaft erläutert werden wodurch Kommunikation und Kultur gepflegt werden können. Oft können dies schon banal erscheinende Maßnahmen sein, wie etwa ein gemeinsames Frühstück wöchentlich, monatlich ein Videoabend in der Agentur oder das Sammeln von Geld für ein kleines Geschenk zum Geburtstag eines Mitarbeiters. Dieses sind Kleinigkeiten die niemanden große Entbehrungen kosten, den Zusammenhalt und die Stimmung in der Firma aber deutlich steigern können. Gerade im Agenturbereich ist der Stellenwert des „Wohlfühl“-Faktors besonders hoch anzusiedeln. Deshalb ist es umso wichtiger, dass die Mitarbeiter sich gut aufgehoben fühlen. Aus diesem Gefühl resultiert schlussendlich das Vertrauen in das Unternehmen und die Offenheit sowie das Engagement in Bezug auf WM.

4.3. Nutzung von kollektivem Wissen

Kollektives Wissen oder kollektive Intelligenz ist sowohl unternehmensintern als auch -extern aufzubauen und zu nutzen. Dabei tragen vor allem die Verwendung der wissensfördernden „Web 2.0“-Anwendung wie „Blogs“⁴⁰, „Wikis“⁴¹, „Social

⁴⁰ Onlinetagebuch mit meist einem Verfasser. Kommentierung jedes Artikels ist möglich.

⁴¹ Onlinelexika die von Nutzern sowohl gelesen, geschrieben sowie geändert werden können.

Bookmarking⁴² und „Podcasts“⁴³ zum Wissensaufbau bei. Auch der Namensgeber des Web 2.0, Tim O'Reilly, bezeichnet dieses als „Harnessing Collective Intelligence“ und fügt hinzu *„Network effects [...] are the key to market dominance in the Web 2.0 era.“*⁴⁴.

Mitarbeiter von New-Media Agenturen sollten sich auch neben ihren alltäglichen Aufgaben mit ihrem Fachgebiet beschäftigen. Dies findet zu großen Teilen bereits statt. Nur verweilen die interessanten Informationen meist nur bei jedem Einzelnen. Der Mehrwert für die Firma oder die Mitarbeiter bleibt oft aus. Eine gemeinsam genutzte „Social Bookmarking“-Anwendung würde dagegen allen Mitarbeitern den Zugang zu relevanten Fachinformationen ermöglichen. Im Zuge der WM-Einführung sollte das Teilen von Wissen (Knowledge Sharing) eine verpflichtende Aufgabe sein. In der Praxis sind u.a. zwei Versionen der Umsetzung denkbar.

Ein möglicher Weg ist, dass jeder Mitarbeiter sich autark über Interessantes und Wissenswertes informiert und diese Quellen sammelt. Bei einem gemeinsamen Frühstück (siehe 4.2), z.B. am Ende der Woche, berichtet jeder über die fünf interessantesten Themen. Die besten Beiträge aller werden dann in einer gemeinsamen Wissensdatenbank, mit entsprechender Kategorisierung übernommen. Ein weiterer Ansatz ist die Implementierung einer firmeninternen „Social Bookmarking“-Anwendung bzw. die Nutzung einer öffentlich zugänglichen Anwendung wie „delicious“⁴⁵ oder „digg“⁴⁶. Jeder Mitarbeiter pflegt, wenn es ihm nützlich erscheint, ein Bookmark mit entsprechender Verschlagwortung und Kategorisierung ein. Die Kollegen können jederzeit auf die Anwendung zugreifen und sich so unabhängig informieren und weiterbilden. Die erste Variante ist aus Sicht der Firmenleitung garantiert die effizientere, ist allerdings mit einem „Zwang“ verbunden dem vielleicht nicht jeder Angestellte Folge leisten kann oder will. Variante zwei hingegen lässt den Mitarbeitern mehr Freiraum, könnte im Ergebnis allerdings we-

⁴² Online-Lesezeichen, deren Einträge durch Schlüssel- und Schlagworte (Social Tags) indexiert werden und so von anderen Nutzer erschlossen werden können.

⁴³ Bezeichnet ursprünglich die Übertragung (Broadcast) von Audio- oder Videodateien für den iPod (MP3-Player von Apple). Die Dateien können meist über RSS-Feeds abonniert werden.

⁴⁴ O'Reilly (@ 2005)

⁴⁵ vgl. Delicious (@ 2009)

⁴⁶ vgl. Digg (@ 2009)

niger erfolgreich ausfallen.

Daneben gibt es weitere Möglichkeiten kollektives Wissen zu nutzen. „Communities of Practice“ (CoP) sind Expertenrunden oder Interessengruppen innerhalb eines Betriebs, „[...] mit dem Ziel, Wissen in einem für das Unternehmen relevanten Themengebiet gemeinsam zu entwickeln, zu (ver-)teilen, anzuwenden und zu bewahren.“⁴⁷. Dabei sind sie deutlich von Projektteams o.ä. abzugrenzen, da die Mitgliedschaft auf freiwilliger Basis besteht und die Mitglieder persönliche und gemeinschaftliche Ziele innerhalb des Unternehmens verfolgen. Eine „CoP WM“ kann z.B. auf dieser Grundlage entstehen.

Groupwaresysteme (Gruppen-Software) sind Softwarelösungen, die speziell Kooperationen und Teams bei ihrer Arbeit unterstützen. Dabei wird den Teammitgliedern durch Bündelung verschiedener Anwendungen und Funktionen, wie z.B. Instant Messenger, Wikis oder Workflow-Management-Systeme, das Arbeiten in der Gruppe erleichtert und beschleunigt. Ziel ist es dadurch die Arbeitseffizienz zu steigern. Der Einsatz in New-Media Agenturen ist äußerst empfehlenswert. Ein Beispiel für ein Groupwaresystem ist die Anwendung „Basecamp“⁴⁸.

4.4. Einsatz von Online-Bibliotheken

Bibliotheken sind in New-Media Agenturen eher unüblich. Dieses betrifft sowohl Literatur als auch wichtige und stets wieder verwendbare Programmiercode-Fragmente (Code-Templates) und Design-Raster. Es macht aber durchaus Sinn sich mit der Ordnung dieser Bestandteile des Arbeitsalltags zu beschäftigen. Sofern räumliche Voraussetzungen gegeben sind, ist es ratsam Bücher an einem zentralen Ort abzulegen und den Standort, sowie weitere Informationen in einer Online-Bibliothek zu archivieren. Wie dies aussehen kann zeigt die Mac-OS-Anwendung „Delicious Library 2“⁴⁹. Bei dieser Software wird über eine Webcam der Barcode eines Buches eingelesen. Die Informationen zum Buch (Bibliografische Angaben

⁴⁷ Zboralski (2007) S. 30

⁴⁸ vgl. Basecamp (@ 2009)

⁴⁹ vgl. Delicious Library 2 (@ 2009)

und Abbildung etc.) werden so über eine Schnittstelle mit den Daten von „amazon“⁵⁰ synchronisiert und in der Bibliothek des Programms abgelegt.

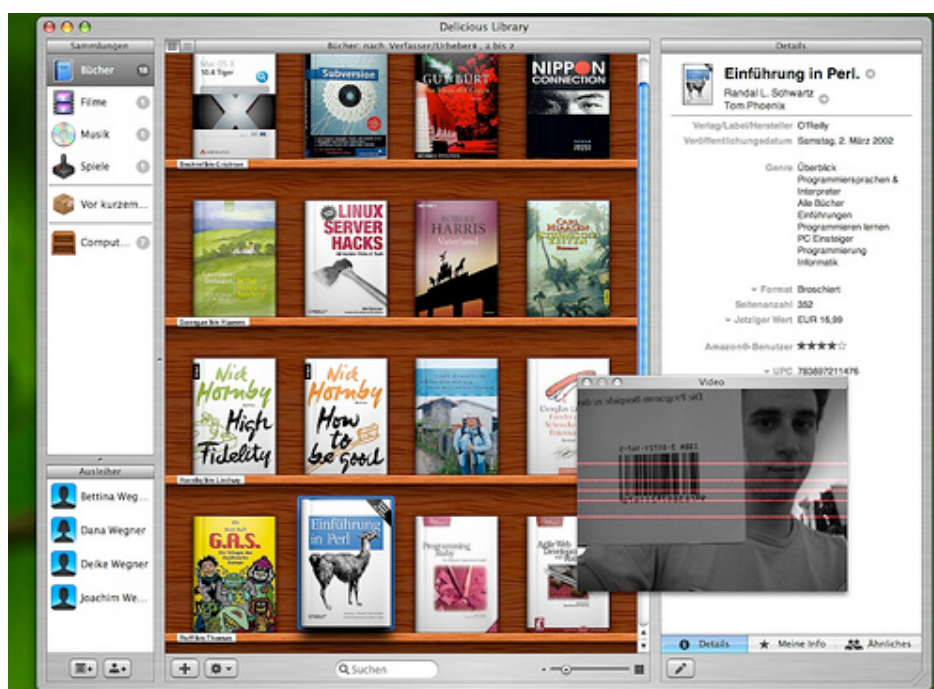


Abbildung 4: Katalogisierungssoftware Delicious Library 2 (Screenshot)

Eine Verwaltung von Vorlagen ist nicht nur für den Schriftverkehr (Briefvorlagen etc.) ein nützliches und zeitsparendes Mittel. Dieses Vorgehen kann ebenso für Code-Templates und Design-Raster übernommen werden. Dahinter steckt die Tatsache, dass nicht hinter jedem neuen Design und jeder neuen Anwendung ein gänzlich neues Raster oder komplett neuer Code steckt. Auch hier bedient man sich oftmals bereits bewährter Vorlagen. Es spricht also nichts dagegen, diese Vorlagen zu sammeln und für alle zugänglich zu machen. Denkbar wäre hier eine einfache Ordnerstruktur zu etablieren, die in verschiedene Kernbereiche untergliedert ist. Jeder Codedatei liegt dabei eine erklärende „READ-ME“-Datei bei, die den Code kurz erklärt. Design Raster sollten sich beim Öffnen selbst erklären oder evtl. ebenfalls kurz erläutert werden.

⁵⁰ vgl. Amazon (@ 2009)

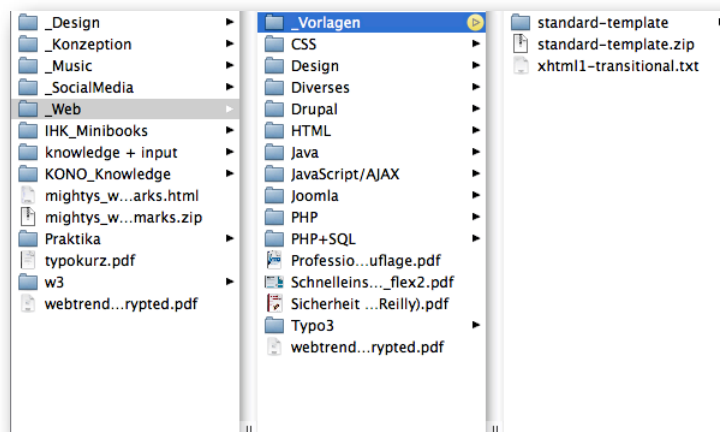


Abbildung 5: Beispielsicht einer Code-Template-Ablage

4.5. Effektives E-Learning

Der Begriff E-Learning wird oft und gerne benutzt. Doch die Umsetzungen haben damit meist wenig zu tun. Der Begriff umfasst laut Ojstersek/Kerres

„[...] alle Formen von Lernen, bei denen digitale Medien für die Präsentation und Distribution von Lehr-/Lernmaterialien und/oder zur Unterstützung zwischenmenschlicher Kommunikation zum Einsatz kommen (WBT, virtuelle Seminare, virtuelle Welten etc.).“⁵¹

Dabei stellt sich die Frage, woraus man lernt und ob dieses dann bereits als E-Learning zu bezeichnen ist. Nach der oben genannten Theorie wäre das Herunterladen eines Arbeitsblattes (z.B. als PDF-Datei), bei deren Bearbeitung man etwas lernt, ebenfalls eine Form von E-Learning. Dieses wird mit der Definition wohl eher gemeint sein. Der Sinn und Vorteil von E-Learning liegt für den Verfasser der vorliegenden Arbeit vielmehr in der individuellen Einteilung von Zeit und Umfang des zu Erlernenden, mit Hilfe digitaler Medien. Hier sollten auch New-Media Agenturen den Nutzen von E-Learning sehen. Besonders im Bereich der Schulungen und Fortbildungen ergibt sich ein enormer Nutzen. Diese können von einem kleinen Kreis von Personen veranstaltet werden und durch Aufzeichnung bzw. Aufbereitung der verbleibenden Belegschaft zugänglich gemacht werden. Ein anschauliches Beispiel hierfür ist am Hasso-Plattner-Instituts der Universität Potsdam zu finden (s. Abbildung 6)

⁵¹ Ojstersek/Kerres (@ 2008)

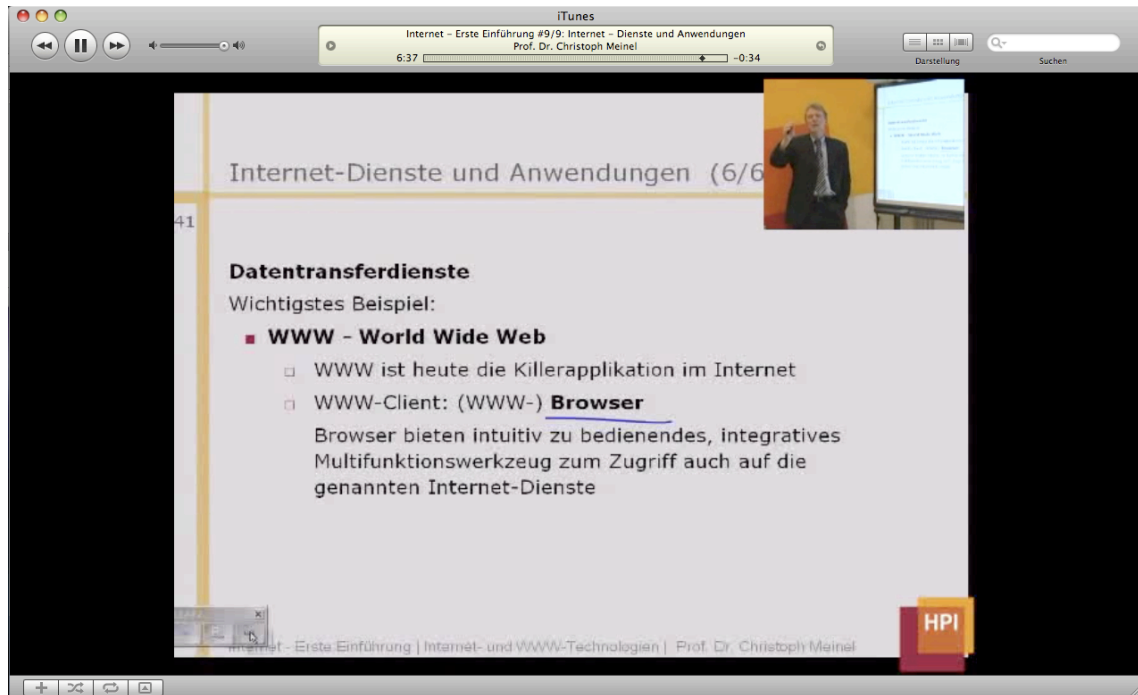


Abbildung 6: Podcast des Hasso-Plattner-Instituts „Allgegenwart von Internet und WWW“

4.6. Knowledge-Maps und Yellow-Pages

Zum Zweck der Wissensidentifikation ist das Erstellen von Knowledge-Maps (Wissenskarten) eine brauchbare Maßnahme. Durch sie, wird das bestehende organisationale Wissen transparent, Wissenslücken werden aufgedeckt und Verbindungen von Wissensträgern werden sichtbar. Man unterscheidet daher auch zwischen verschiedenen Arten von Wissenskarten. Wissensträgerkarten, Wissensbestandskarten und Wissenstrukturkarten zählen dabei zu den wichtigsten.⁵² New-Media Agenturen sollten sich mit jeder Form, die für ihre Zwecke sinnvoll erscheint beschäftigen, und diese einsetzen. An dieser Stelle soll jedoch lediglich auf eine Ausprägung der Wissensträgerkarten eingegangen werden.

Yellow Pages (Gelbe Seiten) werden deshalb so genannt weil sie, ähnlich den bekannten Branchenbüchern, durch „Einteilung in Klassifikationsbegriffe einen schnellen Zugriff auf Wissensquellen“⁵³ ermöglichen. Dabei wird, vergleichbar mit einem Steckbrief, von jedem Mitarbeiter bzw. externen Experten ein Profil erstellt welches aufzeigt wie er zu erreichen ist und welches Wissen er aufweist.

⁵² vgl. Jaspers/Fischer (2008) S. 18-22

⁵³ Jaspers/Fischer (2008) S. 19

Yellow-Pages sind mit relativ geringem Aufwand umzusetzen und trotzdem sehr effektiv. Die Realisierung kann schriftlich in einer Art Karteisystem erfolgen. Eine IT gestützte Software-Anwendung mit entsprechender Suchfunktion ist jedoch eher zu empfehlen. Jeder Mitarbeiter sollte problemlosen Zugang zu diesem Expertenverzeichnis bekommen, um bei speziellen Problemen und Fragen sofort einen passenden Ansprechpartner finden zu können. Das Wissen darüber welcher Mitarbeiter welche Kompetenzen besitzt, ist auch in New-Media Agenturen, mit einer relativ überschaubaren Zahl von Angestellten, nicht immer gegeben. Nachfolgend finden sie eine exemplarische Darstellung einer Yellow-Page.

Mike Biewald
Informationswirt (Bachelor of Arts)

0178 / 12345678
mike.biewald@stud.fh-hannover.de

[Weitere Informationen](#)

Fachkompetenzen

INFORMATIONSMANAGEMENT	EXPERTENWISSEN
WISSENSMANAGEMENT	EXPERTENWISSEN
RECHERCHE	EXPERTENWISSEN
STATISTIK	BASISWISSEN

Medienkompetenzen

INTERAKTIVE MEDIEN	EXPERTENWISSEN
AUDIOVISUELLE MEDIEN	EXPERTENWISSEN
SEMANTIC WEB	BASISWISSEN
SOCIAL WEB	EXPERTENWISSEN

Sprachkenntnisse

DEUTSCH	MUTTERSPRACHE
ENGLISCH	VERHANDLUNGSSICHER
SPANISCH	GRUNDKENNTNISSE

EDV-Kenntnisse

(X)HTML	EXPERTENWISSEN
CSS	FUNDIERTE KENNTNISSE
XML	FUNDIERTE KENNTNISSE
JAVASCRIPT	GRUNDKENNTNISSE
REDDOT	EXPERTENWISSEN
TYPO3	GRUNDKENNTNISSE



Abbildung 7: Beispiel einer Yellow-Page (siehe auch Anhang II)

4.7. Projektabschlüsse dokumentieren durch Lessons Learned und KANO-Modell

New-Media Agenturen leben vom Projektgeschäft. Jeder Auftrag stellt dabei ganz eigene Anforderungen, ist aber dennoch meist mit vorangegangenen zu vergleichen. Dabei verläuft jeder Auftrag mal mehr oder weniger optimal. Diese sind Erfahrungen die für spätere Projekte hilfreich sein können. Oft sind es prägnante Faktoren die für das Gelingen oder Misslingen eines Auftrags verantwortlich sind. Daher ist es erforderlich beim Abschluss eines Projekts die nötigen Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Die Rückmeldung darüber wie ein Projekt verlaufen ist, welche Schwierigkeiten und Missverständnisse es gab und welche Prozesse verbessert werden müssen, können durch eine Selbstreflexion in Form von „Lessons Learned“ (im Folgenden: LL) und einer Kundenbefragung nach dem KANO-Modell erfolgen. Die Anwendung von LL ist verhältnismäßig einfach umzusetzen. Wie bereits zuvor erwähnt, sollen hier lediglich gute wie schlechte Erfahrungen, innerhalb der Phase des Projektabschlusses, dokumentiert werden. Dies setzt selbstverständlich eine fehlertolerante Unternehmenskultur voraus. Außerdem bedeutet es, dass ein weiterer Arbeitsschritt innerhalb des Projekts anfällt und es kostet somit Zeit. Die Vorteile bei der Einführung dieses Verfahrens sind, dass in folgenden Projekten auf bereits gemachte Erfahrungen zurück gegriffen werden kann und somit Fehler vermieden werden. Auch wenn beteiligte Mitarbeiter das Unternehmen bereits verlassen haben, bleibt das gesammelte Wissen und die Erfahrung dem Unternehmen erhalten. Die Dokumentation von Projektabschlüssen ist natürlich keine Garantie dafür, dass diese im Anschluss auch Verwendung finden. Dafür muss der Wille der Mitarbeiter sowie die Initiative der Geschäftsführung sorgen.⁵⁴

Es sollte der Agentur auch daran liegen zu erfahren, wie zufrieden der Kunde mit dem Projekt war. Als Instrument der Kundenzufriedenheitsmessung bietet sich das KANO-Modell an, dass nach Dr. Noriaki Kano benannt wurde. Hierbei wird durch eine Befragung ermittelt, wie sehr sich die Erwartungshaltungen mit der wahrgenommenen Qualität / Leistung deckt. Die Ergebnisse werden in einer Skala festgehalten und so die Kundenzufriedenheit ermittelt. Die Ergebnisse können sehr anschaulich gestaltet werden. Für die Umsetzung der Befragung ist es aller-

⁵⁴ vgl. Lehner (2006) S. 187

dings erforderlich, sich ausführlich mit dem KANO-Modell und dessen Technik zu beschäftigen. Eine Kundenbefragung, ob nach KANO oder einem eigenem Modell, ist für die Verbesserung der Unternehmensprozesse dennoch äußerst wünschenswert.

4.8. Bereits etablierte sowie nicht geeignete Konzepte

Die Argumente für bereits etablierte Konzepte ergeben sich aus der Auswertung der Fragebögen (s. 3.3.), sowie weiteren Resultaten einer Befragung der Gruppenarbeit "Wissensmanagement und Web 2.0", die im Rahmen des Nachdiplomkurses Wissensmanagement 2006/07/08 am Institut für Kommunikationsforschung (IKF) Luzern stattfand.⁵⁵ Welche Maßnahmen und Werkzeuge sich nicht für die Umsetzung eignen, ergeben sich ebenfalls aus den Schlussfolgerungen der Fragebogenergebnisse sowie den Ansichten des Verfassers bezüglich deren Einsatz in New-Media Agenturen.

4.8.1. Etablierte Anwendungen

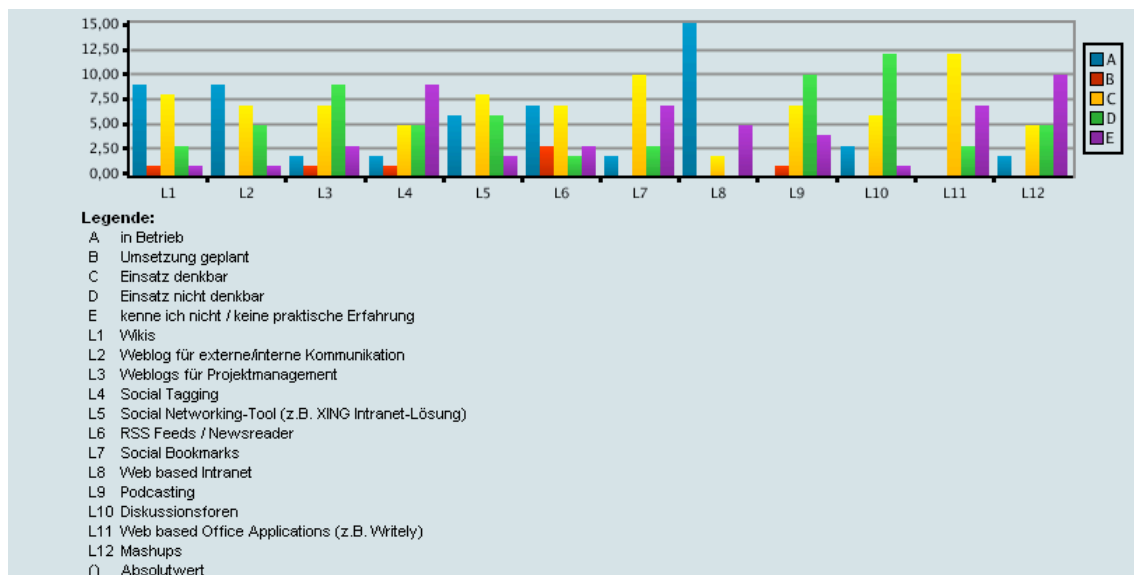


Abbildung 8: Web 2.0-Anwendungen/-Technologien: Was wird in ihrem Unternehmen eingesetzt?⁵⁶

Die obere Abbildung spiegelt den Sachverhalt wieder, der sich bereits in der Auswertung der Expertenbefragung abzeichnete. Web 2.0-Anwendungen wie etwa Wikis, Weblogs und Intranet-Applikationen sind mittlerweile in vielen Unternehmen bekannt und etabliert. Dieses ist der Grund dafür, warum ihnen in der Auflistung der Lösungskonzepte keine konkrete Erläuterung zuteil wurde. Der Autor sieht diese Techniken als bereits bewährt an.

⁵⁵ vgl. WM 2.0 (@ 2009)

⁵⁶ vgl. WM 2.0 Umfrage (@ 2009)

Auf der anderen Seite ist die untere Abbildung, neben eigenen Recherchen und Literaturlauswertungen, ein Grund, dass einige Methoden in den Lösungskonzepten mit aufgeführt wurden. Die Grafik zeigt, dass etwa Yellow-Pages, Knowledge-Maps oder Lessons Learned Dokumentationen größtenteils nicht bekannt sind. Dies ist, in Hinsicht auf deren verhältnismäßig einfache Umsetzung und dem daraus resultierenden Nutzen, äußerst überraschend. Besonders wenn man die Spitzenreiter der bereits eingeführten Methoden in der Auswertung betrachtet. Da anzunehmen ist, dass die Umsetzung von Retrieval-Software und Electronic-Content-Management-Systemen um ein Vielfaches aufwendiger ist.

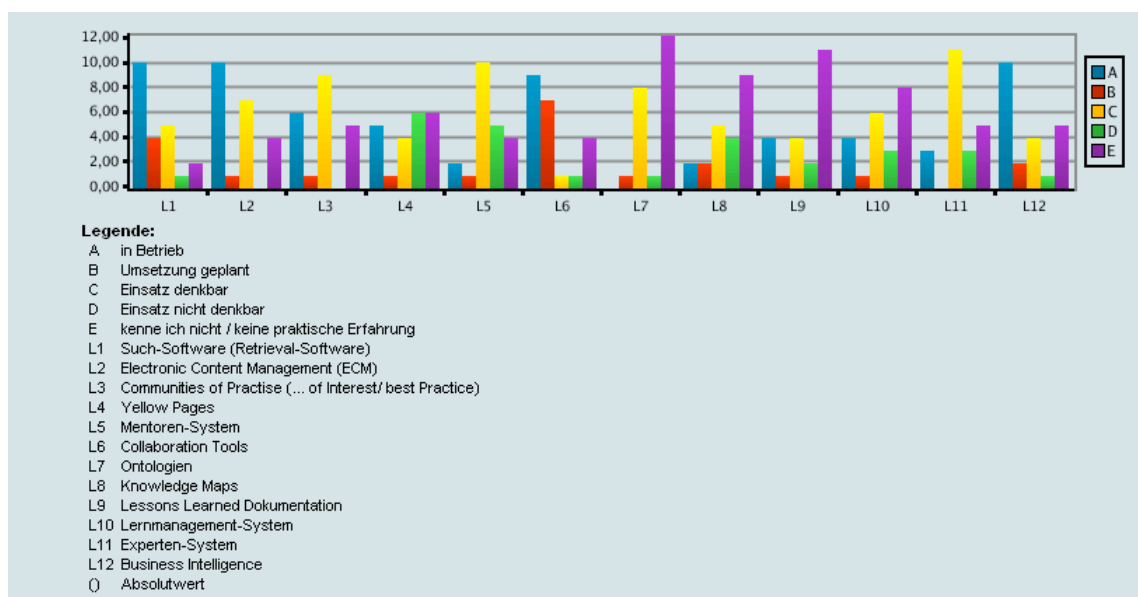


Abbildung 9: „Klassisches“ Wissens-/Informationsmanagement – Was wird in ihrem Unternehmen eingesetzt? ⁵⁷

4.8.2. Ungeeignete Konzepte und Anwendungen

Die fehlende Berücksichtigung einiger Werkzeuge für das Wissensmanagement wurde aufgrund ihrer offensichtlichen Etablierung im vorigen Kapitel bereits erläutert. Es existieren allerdings einige Lösungen, die als Werkzeuge bzw. Techniken für das WM genannt werden, die jedoch nur wenig Nutzen versprechen und eher demotivierende Effekte haben können. Als solch ein negatives Beispiel sei hier

⁵⁷ vgl. WM 2.0 (@ 2009)

das von North beschriebene Bewertungssystem „Wissen teilen gewinnt Meilen“⁵⁸. Hierbei erhält jeder Mitarbeiter am Anfang eines Quartals einen Punktestand, der sich durch Bewertung anderer Mitarbeiter erhöhen kann. Am Ende eines Quartals wird der Mitarbeiter mit der höchsten Punktzahl zum „Knowledge Leader“ zu gekürt. Dieses Verfahren ist, aus der Sicht des Verfassers, der absolut verkehrte Ansatz seine Mitarbeiter zu motivieren, da die Beschäftigten damit nicht motiviert sondern vielmehr unter Druck gesetzt werden. Durch gute Überzeugungsarbeit (siehe 3.2.2.) sollte ein Bewertungssystem zur Durchsetzung von WM nicht erforderlich sein. Stattdessen sollte der Fokus eher auf die Bilanzierung des intellektuellen Kapitals durch z.B. „Balanced Scorecard“ gelegt werden.

Die „Best Practice“-Methode vergleicht mehrere Lösungen für eine bestimmte Problemstellung um aus ihnen die bestmögliche Lösung (Best Practise) herauszufiltern und als standardisierte Handlungsweise zu etablieren. Dieses Konzept ist für Unternehmen die ein oder mehrere Güter herstellen und verkaufen sicherlich ein wirkungsvolles Vorgehen um Produkte oder Fertigungsprozesse zu optimieren. Für New-Media Agenturen scheint dieses Konzept aber eher unpraktikabel zu sein. Durch das Projektgeschäft und stets individueller Kunden und deren Anforderung, ist die Suche nach einer „Best Practice“ mit mehr Aufwand als Nutzen verbunden. Hier ist die Flexibilität gefragt, sich auf jeden Kunden neu einzustellen.

⁵⁸ North (@ Wissen teilen ...)

5. Leitsätze

Die nachfolgenden Leitsätze stellen keine Regeln auf und fordern keine spezifischen Handlungen. Sie verfolgen vielmehr den Zweck als eine Art Anleitung und Hilfestellung zu dienen und damit den Zugang zum Wissensmanagement zu erleichtern. Nach eigener Auffassung sollte jede Agentur genügend Spielraum für die individuelle Gestaltung bei der Einführung von IM und WM eingeräumt werden. Auf feste Regeln ist hierbei zu verzichten. Die Leitsätze sind in kurzer und prägnanter Form geschrieben und verwenden einen umgangssprachlichen Ton. Dieses dient dem schnelleren Zugang und der besseren Aufnahme. Jedem Leitsatz folgen wenige Zeilen an Erläuterungen, die den Sinn und Zweck der Aussage unterstreichen. Hintergrund der Leitsätze ist das Anliegen, Mitarbeitern und Führungskräften den Nutzen und gleichzeitig die Elemente des WM näher zu bringen, ohne das dafür ein oder mehrere umfangreiche Bücher gelesen werden müssen. Die Leitsätze sind somit auch als Motivatoren zu verstehen.

1. ORDNUNG IST DAS HALBE (ARBEITS-)LEBEN

Daten und Informationen sollten stets einheitlich, klar sowie strukturiert gegliedert werden und somit schnell auffindbar sein. Dies gilt sowohl für das Unternehmen, als auch für jeden einzelnen Mitarbeiter.

2. EINE(R) WEIß EINIGES, VIELE WISSEN VIELES

Auf die Nutzung von kollektivem Wissen sollte großer Wert gelegt werden. Das bedeutet, dass jedem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben werden muss, sich im Unternehmen einzubringen. Zugleich muss jeder Mitarbeiter diese Chance auch nutzen.

3. „BREAKFAST FOR CHAMPIONS“ ODER „WIE FESTE RITUALE DIE UNTERNEHMENSKULTUR STÄRKEN.“

Man sollte sich die (knappe) Zeit für Rituale nehmen. Feste gemeinsame Termine, wie etwa ein wöchentliches Frühstück der Belegschaft, fördern das Unternehmensklima und die Kommunikation. Das bedeutet sie fördern die Unternehmenskultur, die der wichtigste Motor für Wissensmanagement ist.

4. SEIEN SIE IHR EIGENER KUNDE

Bei der Umsetzung von Wissensmanagement kann der Anfang das Schwierigste sein. Sieht man sein eigenes Unternehmen jedoch als einen Kunden, geht vieles leichter. Das Setzen von Deadlines ist bekannte Routine im Agenturgeschäft. Also: „Die Projektgruppe muss bis nächste Woche stehen. In 2 Monaten ist Deadline für das Konzept. Los gehts!“

5. DAS RAD MUSS NICHT IMMER NEU ERFUNDEN WERDEN.

Nicht jedes Projekt muss von null starten. Die selben Fehler müssen nicht noch einmal gemacht werden. Dokumentieren Sie die Erfahrungen aus vergangenen Projekten, sowohl gute als auch schlechte und nutzen Sie diese.

6. WISSEN IST WAS WERT

Das Wissen, sowohl des Einzelnen als auch das des Unternehmens, muss als Ressource verstanden werden. Es hat also einen Wert. Jeder sollte sein Bestes geben um diesen Wert zu steigern.

7. WIKI WIKI (SCHNELL SCHNELL)

In Agenturen muss oft vieles schnell gehen. Für Wissensmanagement ist da eher keine Zeit. Oder!? Durch Wissensmanagement verliert man keine Zeit, man gewinnt sie, wenn man es richtig macht.

8. WER WEIß WAS?

Eine Bestandsaufnahme der Kompetenzen und des Wissens der Mitarbeiter sowie des Unternehmens macht Sinn. Die Kenntnisse des Einen sind, unter Umständen, die Wissenslücken des Anderen. Und vielleicht blieben auch unentdeckte Talente bisher verborgen.

9. MAN LERNT NIE AUS

Lebenslanges lernen sollte nicht nur Ziel jedes einzelnen sondern auch eines Unternehmens sein. Wie sagte schon Sokrates? *"Der Kluge lernt aus allem und von jedem, der Normale aus seinen Erfahrungen und der Dumme weiss schon alles besser."*

10. KEEP IT SIMPLE

Machen Sie es sich nicht zu kompliziert. Wissensmanagement ist kein Mysterium. Einige der genannten Punkte sind wahrscheinlich schon Realität Ihrer Unternehmenspraxis. In anderen Punkten gibt es dafür sicherlich Verbesserungsbedarf. Machen Sie sich und Ihren Mitarbeitern den Begriff Wissensmanagement bewusst, um somit die Pflege und Entwicklung des Unternehmenswissen aktiv gestalten zu können.

7. Fazit

Trotz des offensichtlichen Nutzens von WM und dessen immer stärkeren Verbreitung, scheint in New-Media noch immer Skepsis gegenüber der Einführung von WM zu herrschen. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass der Nutzen noch immer nicht klar ersichtlich ist und viele Betriebe sich fragen: „Wieso sollten wir darin investieren und was bringt uns das?“ Die Zweifel sind, auch durch Nennung von Positivbeispielen, wahrscheinlich erst einmal nicht vollständig zu entkräften. Das liegt zum einen darin das Wissensmanagement ein langwieriger Prozess ist, der erst nach einem gewissen Zeitraum seine Wirkungen offenbart. Außerdem erscheint die Einführung zu theoretisch und abstrakt. Zum anderen kostet die Etablierung Personal und Zeit; Zwei Ressourcen die gerade im Agenturgeschäft äußerst wertvoll und knapp sind. Die Arbeit zeigt einige Wege und Lösungen wie WM, mit IM als Voraussetzung, einfach und pragmatisch umgesetzt werden kann. Der Gedanke hinter den beiden Managementdisziplinen wird in der Praxis bereits sehr wohl verstanden und auch in Teilen umgesetzt. Die Maßnahmen werden jedoch nicht immer bewusst mit den Begrifflichkeit in Verbindung gesetzt. Es soll an dieser Stelle nochmals hervor gehoben werden, dass in den Augen des Verfassers, die Unternehmenskultur der Schlüssel zum Erfolg des WM ist. Bei einer offenen und demokratischen Kultur und Kommunikation im Unternehmen, ist der Rest (Einführung und Umsetzung) nicht allzu schwer zu umzusetzen.

Bei der Anfertigung dieser Arbeit wurde schnell deutlich, dass die Differenzierungen von IM und WM sowie deren unterschiedlichen Auslegungen, eher hinderlich für die praktische Umsetzung sind. Die beiden Begriffe werden viel zu selten im Zusammenhang betrachtet. Es sollte deutlich werden, dass WM ohne IM nicht existieren kann. Denn ist der Umgang mit Informationen nicht klar geregelt, so wird die Umsetzung von WM ebenfalls nicht von Erfolg gekrönt sein. Die Auswertung der Expertenbefragung machte zudem deutlich, dass das Management von Informationen in New-Media Agenturen weitestgehend in angemessen Umfang stattfindet. Es wurde ebenfalls erkennbar, dass es bei der Realisierung nicht um IM und WM im einzelnen geht, sondern vielmehr um den bewussten und erfolgsorientierten Umgang mit Informationen und Wissen in einem gemeinsamen Kontext.

Demzufolge wäre ein geänderter Titel dieser Arbeit wie z.B. „Der Umgang mit Informationen und Wissen in New-Media Agenturen“ eventuell besser gewählt gewesen. Ein Umstand der im Vorfeld dieser Arbeit so nicht zu erkennen war.

Einen konkreten Ausblick in die Zukunft der Umsetzung von IM und WM in New-Media Agenturen zu wagen fällt, angesichts der allgemeinen Begutachtung des Themas, etwas schwer. Dies wird durch den Umstand bekräftigt, dass jede Agentur ihre eigenen Wege definiert und beschreitet und diese Ausarbeitung sich nicht auf einen konkreten Fall bezieht. Bei persönlichen Gesprächen mit Agenturverantwortlichen wurde stets geäußert, dass der Wille für die Etablierung von IM und WM vorhanden sei, jedoch, wie zuvor bereits erwähnt, der Faktor Zeit die größte Hürde darstellt. Die definierten Leitsätze sollen hier einen Anstoß geben den Stein ins Rollen zu bringen um sich weiter mit dem Thema dieser Arbeit zu beschäftigen. Es bleibt nur zu hoffen, dass möglichst vielen Agenturen der Stellenwert von Informationen und Wissen bewusst wird und sie sich diesen Faktor zu nutzen machen.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

IM.....	Informationsmanagement
IT.....	Informationstechnologie
IuK.....	Information und Kommunikation
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
LL.....	Lessons Learned
PDF.....	Portable Document Format
WM.....	Wissensmanagement
WWW.....	World Wide Web

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie.....	3
Abbildung 2: Von der Information zur Kompetenz [nach Herbst].....	5
Abbildung 3: Bausteine des Wissensmanagements [nach Probst/Raub/Romhardt].....	8
Abbildung 4: Katalogisierungssoftware Delicious Library 2 (Screenshot).....	29
Abbildung 5: Beispielansicht einer Code-Template-Ablage.....	30
Abbildung 6: Podcast des Hasso-Plattner-Instituts zum Thema „Allgegenwart von Internet und WWW“	31
Abbildung 7: Beispiel einer Yellow-Page (siehe auch Anhang II).....	32
Abbildung 8: Web 2.0-Anwendungen/-Technologien: Was wird in ihrem Unternehmen eingesetzt?	35
Abbildung 9: „Klassisches“ Wissens-/Informationsmanagement – Was wird in ihrem Unternehmen eingesetzt?.....	36

LITERATURVERZEICHNIS

Amazon (@ 2009)

Amazon.de: Günstige Preise bei Elektronik & Foto, DVD, Musik, Bücher, Games, Spielzeug & mehr
URL: <http://www.amazon.de/>
[Abrufdatum: 12.02.2009]

Basecamp (@ 2009)

Project management, collaboration, and task software: Basecamp
URL: <http://www.basecamp.com/>
[Abrufdatum: 12.02.2009]

Delicious (@ 2009)

Keep, share, and discover the best of the Web using Delicious, the world's leading social bookmarking service
URL: <http://delicious.com/>
[Abrufdatum: 10.02.2009]

Delicious Library 2 (@ 2009)

Delicious Library 2
URL: <http://www.delicious-monster.com/>
[Abrufdatum: 08.02.2009]

Digg (@ 2009)

All News, Videos, & Images
URL: <http://digg.com/>
[Abrufdatum: 10.02.2009]

Brücher (2004)

Brücher, Heide : Leitfaden Wissensmanagement : von der Anforderungsanalyse bis zur Einführung / Heide Brücher. – 1. Aufl. – Zürich : vdf, 2004. – 217 S. : graf. Darst. ; 25 cm – vdf Management
ISBN 3-7281-2912-7

Franke, Silvia (2007)

Franke, Silvia : Informations- und Wissensmanagement : Gemeinsamkeiten und Unterschiede / vorgelegt von Silvia Franke. – Hannover, Fachhochsch., Diplomarb., 2007

Gora/Schulz-Wolfgramm (2003)

Gora Walter [Hrsg.] : Informations-Management : Handbuch für die Praxis / Walter Gora ; Cornelius Schulz-Wolfgramm (Hrsg.). – Berlin [u.a.] : Springer, 2003. – XI, 503 S. : Ill., graph. Darst. ; 24 cm. – Xpert.press
ISBN 3-540-44056-9

Heinrich/Lehner (2005)

Heinrich, Lutz Jürgen ; Lehner, Franz : Informationsmanagement : Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur / Lutz J. Heinrich und Franz Lehner. – 8., vollst. überarb. und erg. Aufl. – München [u.a.] : Oldenbourg, 2005. – 627 S. : Darst. ; 24 cm. – Wirtschaftsinformatik
ISBN 3-486-57772-7

Herbst (2000)

Herbst, Dieter : Erfolgsfaktor Wissensmanagement / Dieter Herbst. – 1. Aufl., 1. Dr. – Berlin : Cornelsen, 2000. – 191 S. : Ill., graph. Darst. ; 21 cm. – Das professionelle 1x1
ISBN 3-464-49072-6

Jaspers/Fischer (2008)

Jaspers, Wolfgang [Hrsg.] : Wissensmanagement heute : strategische Konzepte und erfolgreiche Umsetzung / hrsg. von Wolfgang Jaspers und Gerrit Fischer. – München : Oldenbourg, 2008. – XV, 241 S. : graph. Darst. ; 25 cm
ISBN 978-3-486-58746-3

Kluge [u.a.] (2003)

Kluge, Jürgen : Wissen entscheidet : wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-How managen ; eine internationale Studie von McKinsey / Jürgen Kluge ; Wolfram Stein ; Thomas Licht ; Michael Kloss. McKinsey und Company <Düsseldorf>. Co-Autorin: Alexandra Bendler. – Frankfurt am Main [u.a.] : Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2003. – 250 S. : Ill., graph. Darst. ; 22 cm
Literaturverz. S. 241 - 244
ISBN 3-8323-0881-4

Krcmar (2005)

Krcmar, Helmut : Informationsmanagement : mit 41 Tabellen / Helmut Krcmar. – 4., überarb. und erw. Aufl. – Berlin [u.a.] : Springer, 2005. – XIX, 574 S. : graph. Darst. ; 24 cm
ISBN 3-540-23015-7

Lehner (2006)

Lehner, Franz : Wissensmanagement : Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung / Franz Lehner. Unter Mitarb. von Michael Scholz und Stefan Wildner. – München [u.a.] : Hanser, 2006. – X, 340 S. : graph. Darst. ; 24 cm
ISBN 3-446-21933-1

Mujan (2006)

Mujan, Dzermal : Informationsmanagement in lernenden Organisationen : Erzeugung von Informationsbedarf durch Informationsangebot ; was Organisationen aus der Informationsbedarfsanalyse lernen können / Dzermal Mujan. – Berlin : Logos-Verl., 2006. – 188 S. : graph. Darst. ; 21 cm
Zugl. Düsseldorf, Heinrich-Heine-Univ., Diss.,
ISBN 3-8325-1339-6

North (@ Wissen teilen ...)

North, Klaus : Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen : Wissen teilen gewinnt Meilen
URL: http://www.ihk-lahndill.de/wissen/iframe/f_www_meilen.html
[Abrufdatum: 07.02.2009]

North (@ Der Nutzen von ...)

North,, Klaus : Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen : Der Nutzen von Wissensmanagement
URL: http://www.ihk-lahndill.de/wissen/iframe/f_wm_nutzen_02.html
[Abrufdatum: 07.02.2009]

O'Reilly (@ 2005)

O'Reilly, Tim : What is Web 2.0? : Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software Stand: 30.09.2005
URL: <http://www.oreilly.de/artikel/web20.html>
[Abrufdatum: 20.01.09]

Ojstersek/Kerres (@ 2008)

Ojstersek, N. & M. Kerres (2008) : Virtuelles Coaching beim E-Learning | mediendidaktik.de
URL: http://mediendidaktik.uni-duisburg-essen.de/system/files/ojstersek_kerres_virtuelles_coaching_elearning.pdf
[Abrufdatum: 10.02.2009]

Probst/Raub/Romhardt (2006)

Probst, Gilbert J. B. ; Raub, Steffen ; Romhardt, Kai : Wissen managen : wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen / Gil-

bert Probst ; Steffen Raub ; Kai Romhardt. – 5., überarb. Aufl. – Wiesbaden Gabler, 2006. – X, 312 S. : Ill., graph. Darst. ; 24 cm
ISBN 3-8349-0117-2

Voß/Gutenschwager (2001)

Voß, Stefan ; Gutenschwager, Kai : Informationsmanagement / Stefan Voß ; Kai Gutenschwager. – Berlin [u.a.] : Springer, 2001. – XVI, 435 S. : graph. Darst. ; 24 cm
ISBN 3-540-67807-7

Wikipedia „Neue Medien“ (@ 2009)

Seite „Neue Medien“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 25. Januar 2009, 13:33 UTC.
URL: http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Neue_Medien&oldid=55825017
[Abrufdatum: 07.02.2009]

WM 2.0 (@ 2009)

Hauptseite - WM 2.0 Wissensmanagement-Wiki
URL: <http://www.rolotec.ch/wissenswiki/index.php/Hauptseite>
[Abrufdatum: 03.02 2009]

WM 2.0 Umfrage (@ 2009)

Umfrage Wissensmanagement 2.0 - WM 2.0 Wissensmanagement-Wiki
URL: http://www.rolotec.ch/wissenswiki/index.php/Umfrage_Wissensmanagement_2.0
[Abrufdatum: 03.02 2009]

Zboralski (2007)

Zboralski, Katja : Wissensmanagement durch Communities of Practice : eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken / Katja Zboralski. Mit einem Geleitwort von Hans Georg Gemünden. – 1. Aufl. – Dt. Univ.-Verl., 2007 – XX, 302 S. : graph. Darst. ; 21 cm. – Gabler Edition Wissenschaft : Strategisches Kompetenz-Management
Zugl. Berlin, Techn. Univ., Diss., 2006
ISBN 978-2-8350-0695-9

Weiterführende Quellen:

BITKOM : Wichtige Trends im Wissensmanagement 2007 bis 2011: Positionspapier der BITKOM

URL: www.bitkom.org/files/documents/Trendreport_WM_zur_KnowTech2007.pdf

[Abrufdatum: 23.01.2009]

Fischer, Hans : Wissensmanagement 2.0 – Mitmachen oder verlieren | Artikel | CREATE OR DIE / Text: Hans Fischer – Stand: Juni 2008

URL: <http://createordie.de/cod/artikel/Wissensgesellschaft-2.0-%26ndash%3B-Mitmachen-oder-Verlieren-1797.html>

[Abrufdatum: 15.01.2009]

Hasso-Plattner-Institut : HPI auf iTunes U : IT-Wissen in Bewegung

URL: <http://itunes.hpi.uni-potsdam.de/impressum.html>

[Abrufdatum: 02.02.2009]

WM 2.0 Wissensmanagement-Wiki : Umfrage Wissensmanagement 2.0 – Stand: 15.09.2007

URL: http://www.rolotec.ch/wissenswiki/index.php/Umfrage_Wissensmanagement_2.0

[Abrufdatum: 10.02.2009]

ANHÄNGE

Anhang I:	Fragebogen zum Umgang mit Informationen und Wissen in New-Media Agenturen.....	50
Anhang II:	Auswertungsergebnisse des Fragebogens.....	55
Anhang III:	Yellow-Pages Beispielseite.....	62

Anhang I

INFORMATIONEN- UND WISSENSMANAGEMENT IN NEW-MEDIA AGENTUREN

FRAGEBOGEN

Dieser Fragebogen soll kein Wissen abfragen und verlangt keine speziellen Kenntnisse eines bestimmten Fachgebiets! Fülle ihn bitte nach besten Wissen und Gewissen aus. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Textfelder sind da um etwas in Sie hineinzuschreiben... Nutze dies bitte reichlich aus! Viel Spaß und Danke für deine Unterstützung!

Durch drücken der **Tab-Taste** oder durch direktes Anklicken gelangst du auf die grau unterlegten Felder. Diese fülle bitte dementsprechend aus. Durch betätigen der **Leertaste** werde die Kästen der JA/NEIN Fragen angekreuzt bzw. wieder frei gemacht.

Name*: Deinen Namen hier rein...

Agentur*: Deine Agentur hier rein...

Abteilung/Bereich: Deine Abteilung hier rein...

Ich bin seit MM/JJJJ im Betrieb tätig.

(*Diese Angaben sind allein für meine persönlichen Notizen und werden in der Arbeit nicht verwendet.)

Führungsposition ☐ JA ☐ NEIN

INFORMATIONEN- UND WISSENSMANAGEMENT IN NEW-MEDIA AGENTUREN

Woher kommen die nötigen Informationen für deine zu erledigenden Arbeiten/Projekte?

Antwort bitte hier hinein schreiben...

Bekommst du diese Informationen immer von der/denselben Stelle(n)/Quelle(n)?

☐ JA ☐ NEIN

In welcher Form erhältst du die Informationen? (Mehrfachnennung möglich)

☐ BRIEFING ☐ UNTERLAGEN
☐ EMAIL ☐ MÜNDLICH

Kommt es vor, dass du Informationen oder Dokumente nicht wieder findest bzw. diese sich nicht an angegebener Stelle befinden?

☐ SEHR HÄUFIG ☐ MANCHMAL
☐ SELTEN ☐ NOCH NIE

Kommen wichtige Informationen manchmal nicht an?

☐ SO GUT WIE NIE ☐ MANCHMAL
☐ ÖFTER MAL ☐ MIT VERSPÄTUNG

Verfügt deine Agentur über eine festgelegte Ordnerstruktur für Aufgaben/Projekte?

☐ JA ☐ NEIN

INFORMATIONEN- UND WISSENSMANAGEMENT IN NEW-MEDIA AGENTUREN

Denkst du manchmal du erstickst in einer Informationsflut?

☐ JA ☐ NEIN

Wie schätzt du dich selber in der Weitergabe von Informationen ein?

- ☐ ICH VERSUCHE IMMER ALLE MITARBEITER ÜBER WICHTIGE EREIGNISSE ZU INFORMIEREN.
- ☐ ICH INFORMIERE MEINE VORGESETZTEN, WENN ICH DENKE, DASS BESTIMMTE INFORMATIONEN FÜR EINE ABTEILUNG BZW. DIE AGENTUR WICHTIG SEIN KÖNNTEN.
- ☐ FÜR DIE BESCHAFFUNG VON INFORMATIONEN IST JEDER SELBER VERANTWORTLICH.

Sind Informationen, die du erhältst, manchmal nicht richtig verständlich?

☐ JA ☐ NEIN

Wenn JA! Woran liegt das? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ THEMA ☐ SITUATION [STRESS, FLURGESPRÄCH ETC.]
- ☐ PERSON ☐ UNVERSTÄNDLICHE FACHBEGRIFFE

Hast du schon einmal etwas von dem Begriff Informationsmanagement gehört?

☐ JA ☐ NEIN

Wenn JA! Hast du innerhalb deines Arbeitsumfeldes schon einmal etwas davon gehört?

☐ JA ☐ NEIN

INFORMATIONEN- UND WISSENSMANAGEMENT IN NEW-MEDIA AGENTUREN

Was würdest du als am wichtigsten bewerten?

☐ KNOW WHAT

☐ KNOW HOW

☐ KNOW WHY

Warum?

KNOW...? Bitte begründe hier kurz deine Entscheidung...

Verfügt deine Agentur über ein Intranet bzw. ein internes Informationsportal?

☐ JA

☐ NEIN

Wenn JA! Wie oft benutzt du es bzw. siehst hinein?

☐ MIND. 1x TÄGLICH

☐ MEHR ALS 1x TÄGLICH

☐ MIND. 1x WÖCHENTLICH

☐ MEHRMALS WÖCHENTLICH

☐ MIND. 1x MONATLICH

☐ MEHR ALS EINMAL IM MONAT

☐ SELTEN (WENIGER ALS 1x MONATL.)

Nützt dir es bei deiner alltäglichen Arbeit?

☐ JA

☐ NEIN

Was ist darin an Information zu finden?

Hier bitte hinein schreiben...

Werden Erfahrungen/Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern in der Agentur bewahrt?

☐ JA

☐ NEIN

☐ WEIß NICHT

INFORMATIONEN- UND WISSENSMANAGEMENT IN NEW-MEDIA AGENTUREN

Wenn JA! Kannst du kurz umschreiben wie dies geschied?

Hier bitte hinein schreiben...

Hast du den Eindruck, dass Mitarbeiter sich bei eventuellen Anfragen bereitwillig von ihrem Wissen trennen?

☐ JA

☐ NEIN

Hast du schon einmal etwas von dem Begriff Wissensmanagement gehört?

☐ JA

☐ NEIN

Wenn JA! Hast du innerhalb deines Arbeitsumfeldes schon einmal etwas davon gehört?

☐ JA

☐ NEIN

Findest Du, dass in deinem Betrieb angemessen mit Informationen und Wissen umgegangen wird?

☐ JA

KANNST DU DIES BITTE KURZ BEGRÜNDEN:

Hier bitte hinein schreiben...

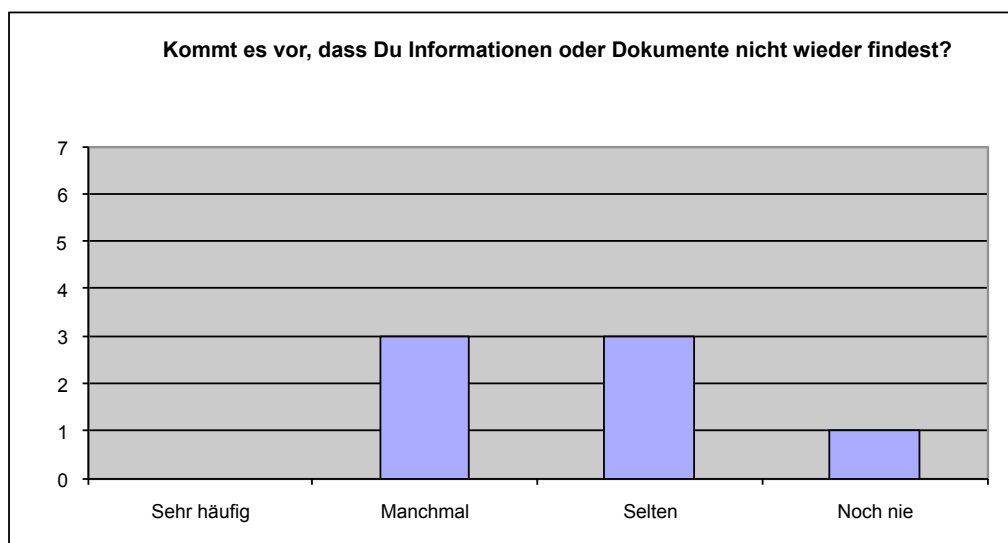
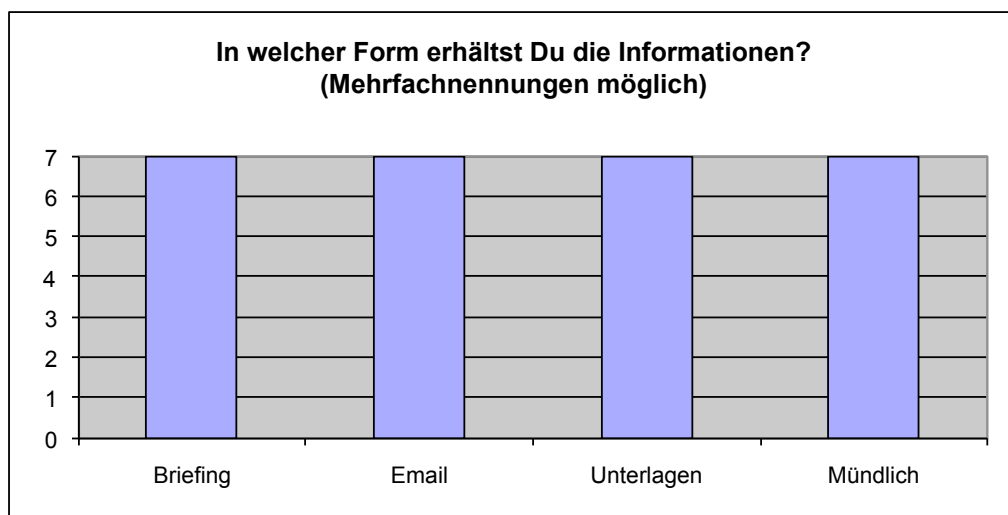
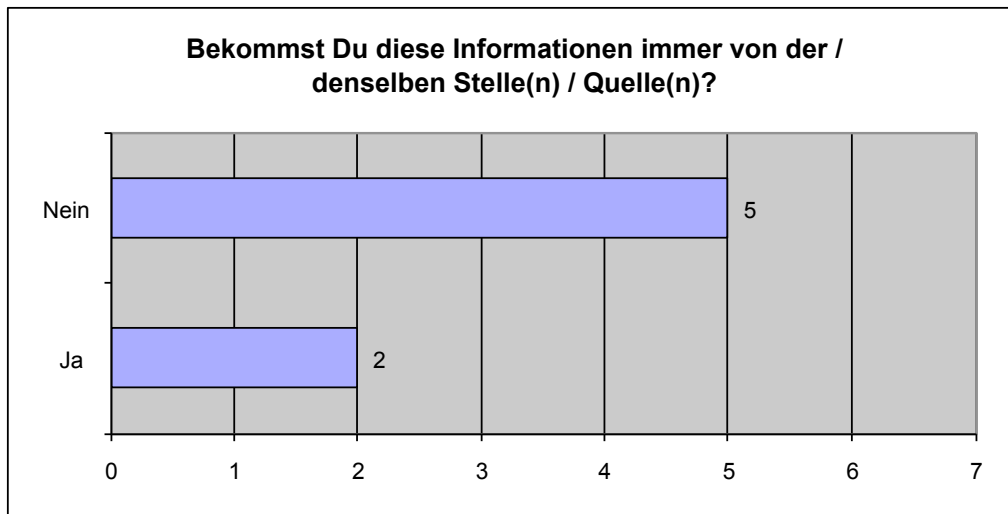
☐ NEIN

KANNST DU DIES BITTE KURZ BEGRÜNDEN:

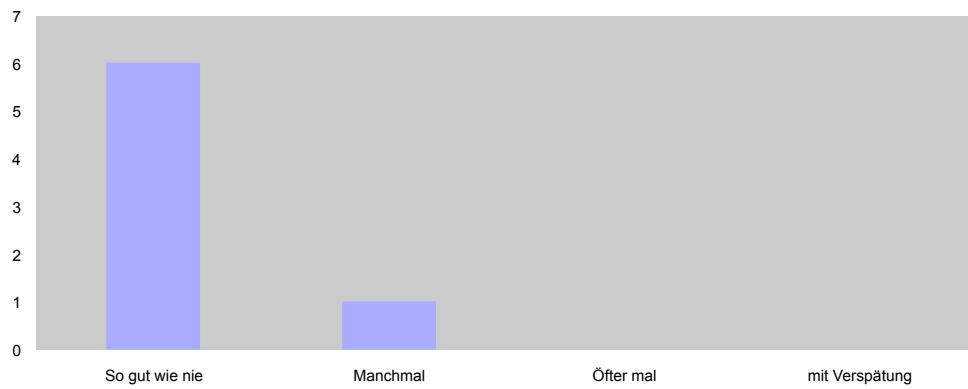
Hier bitte hinein schreiben...

Fragen, Anmerkungen, etc. bitte hier eintragen...

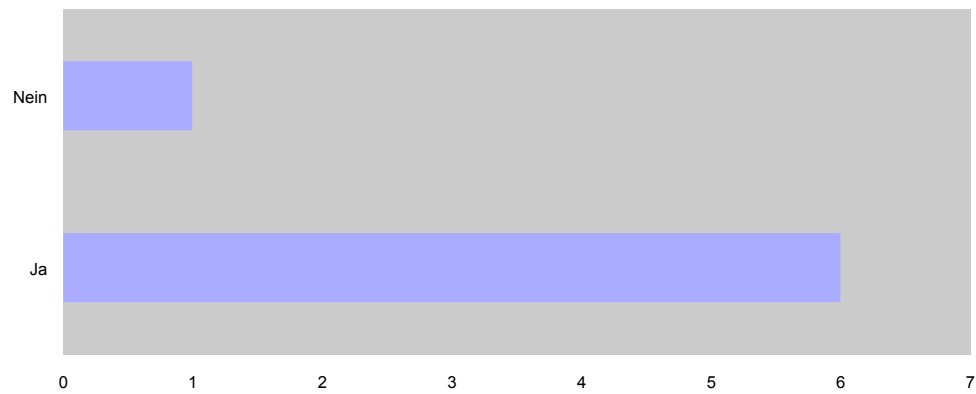
Anhang II



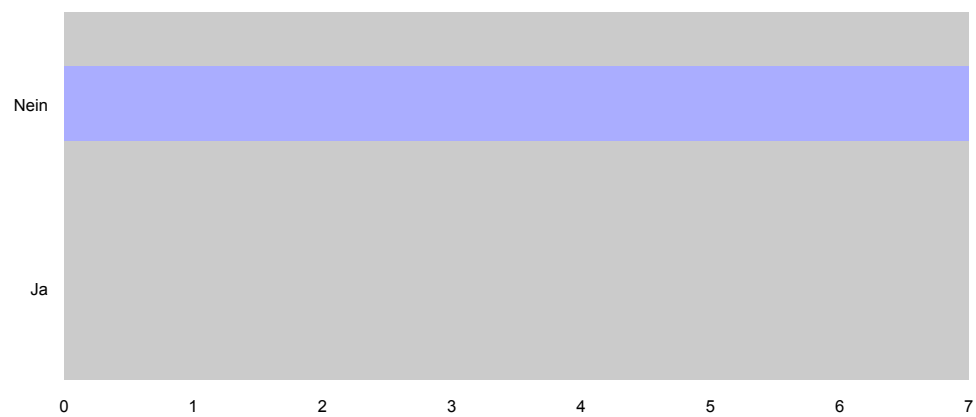
Kommen manche Informationen manchmal nicht an?



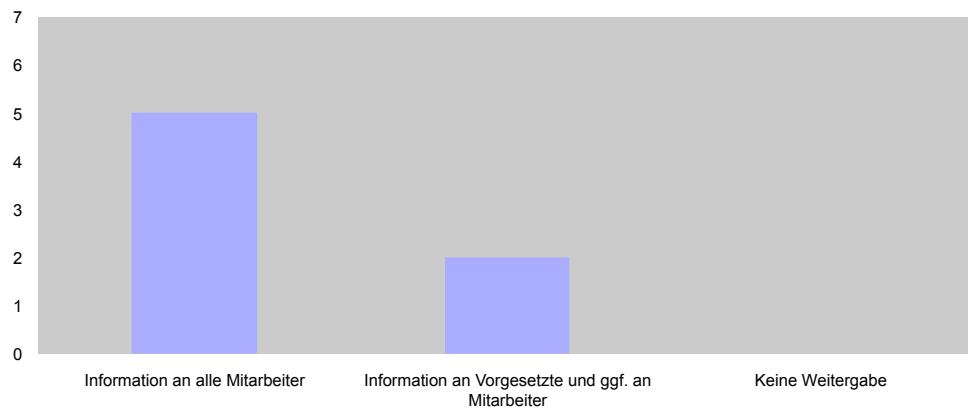
Verfügt Deine Agentur über festgelegte Ordnerstrukturen für Aufgaben oder Projekte?



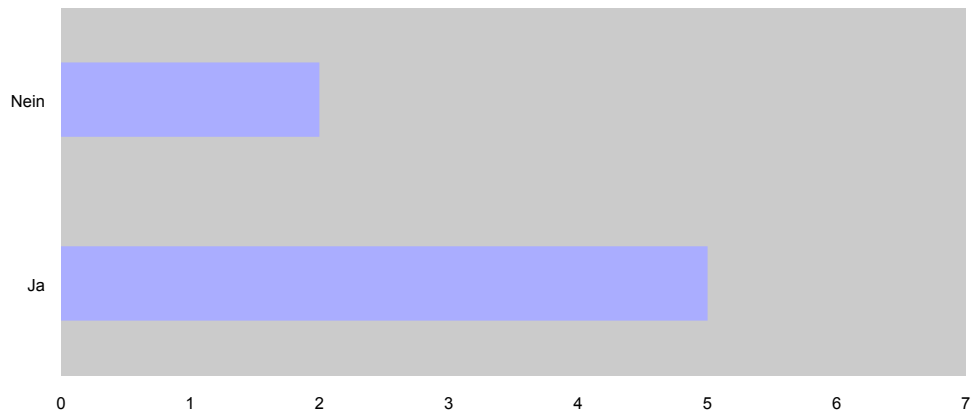
Denkst Du manchmal Du erstickst in einer Informationsflut?



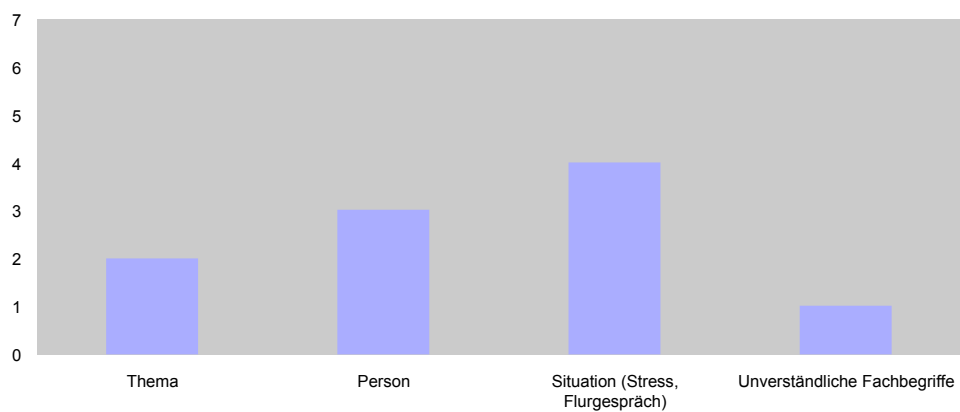
Wie schätzt Du Dich selbst in der Weitergabe an Informationen ein?

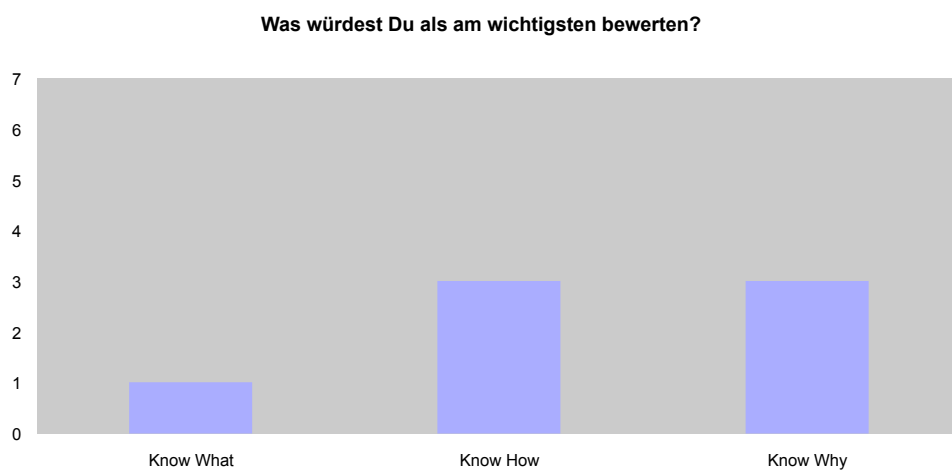
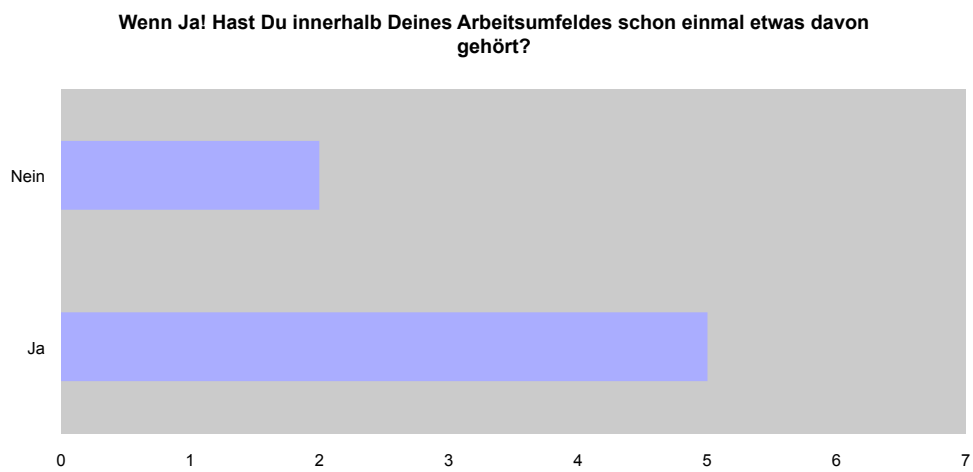
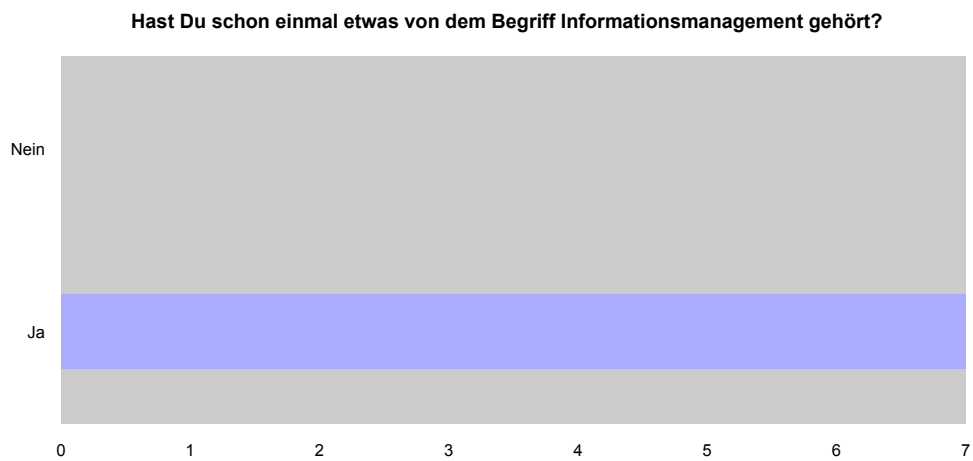


Sind Informationen, die Du erhältst, manchmal nicht richtig verständlich?

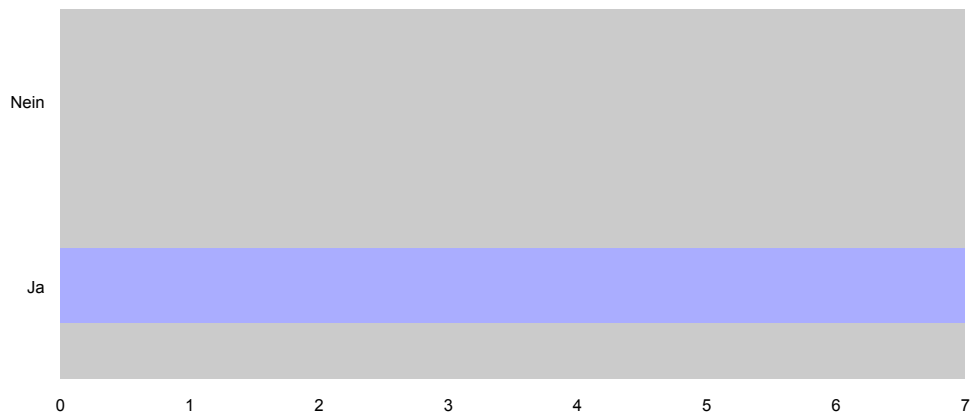


Wenn Ja! Woran liegt das? (Mehrfachnennung möglich)

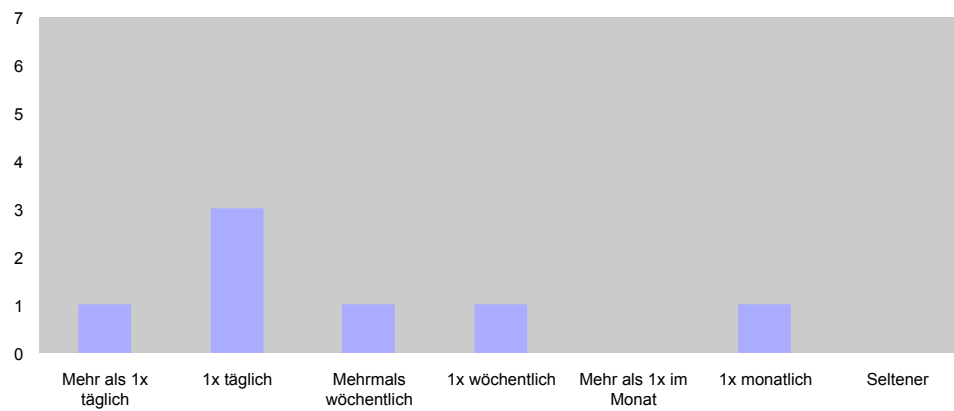




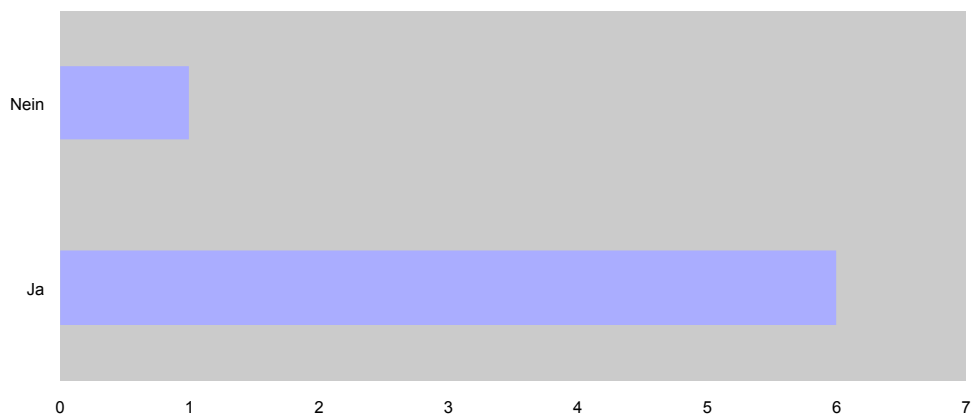
Verfügt Deine Agentur über ein Intranet bzw. ein internes Informationsportal?



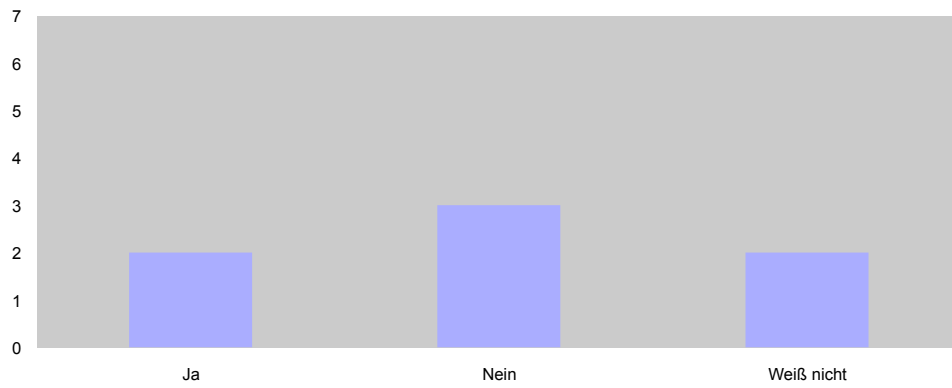
Wenn Ja! Wie oft benutzt Du es bzw. siehst Du hinein?



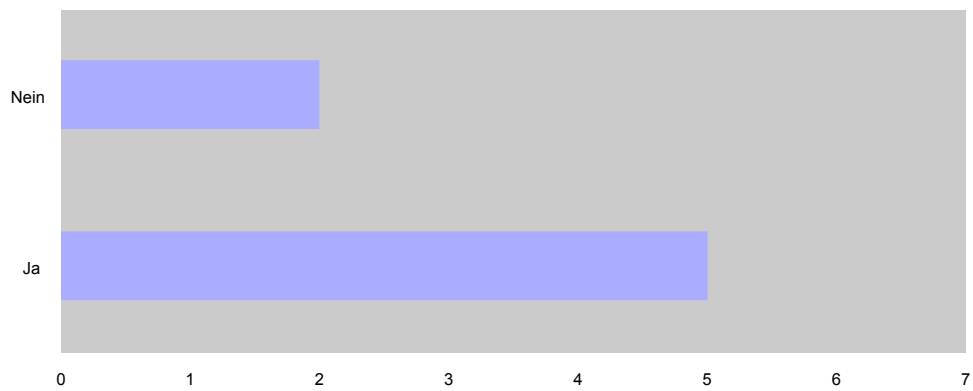
Nützt es Dir bei Deiner täglichen Arbeit?



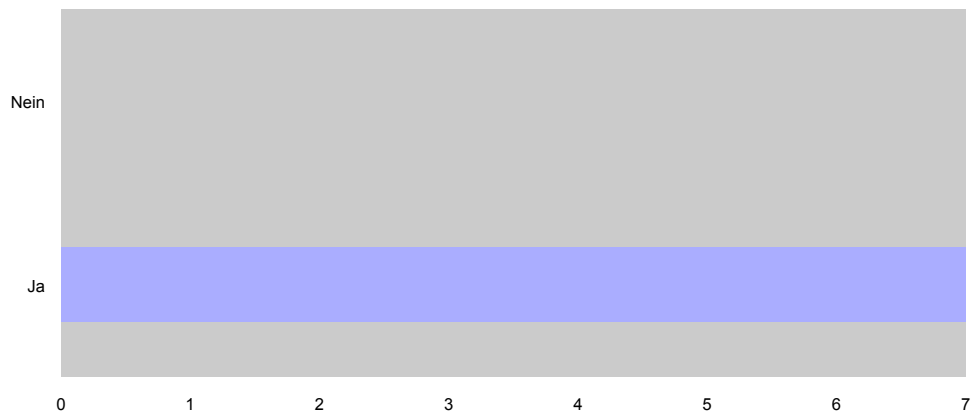
Werden Erfahrungen / Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern in der Agentur bewahrt?



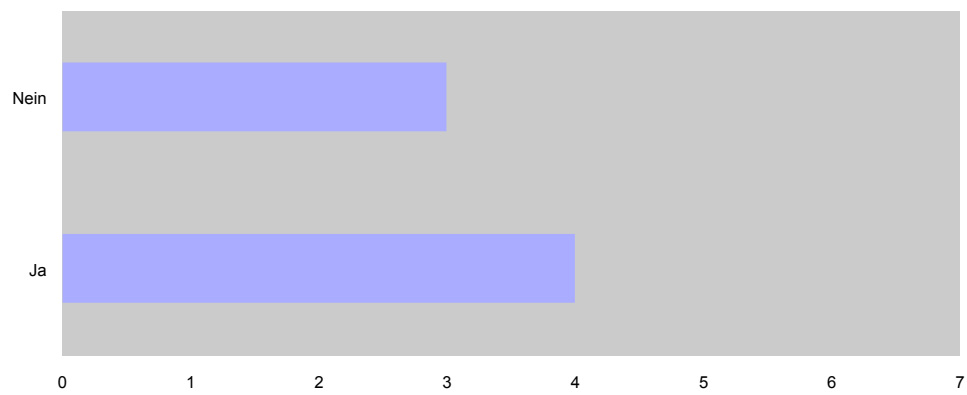
Hast Du den Eindruck, dass Mitarbeiter sich bei eventuellen Anfragen bereitwillig von ihrem Wissen trennen?



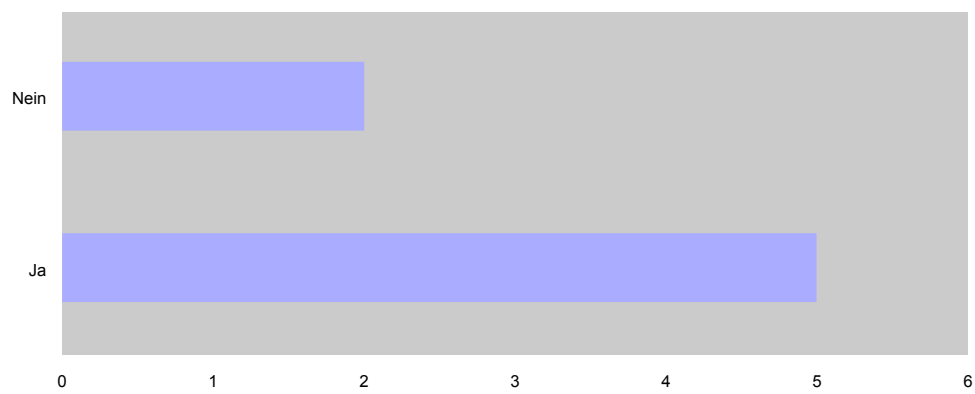
Hast Du schon einmal etwas von dem Begriff Wissensmanagement gehört?



Wenn Ja! Hast Du innerhalb Deines Arbeitsumfeldes schon einmal etwas davon gehört?



Findest Du, dass in Deinem Betrieb angemessen mit Informationen und Wissen umgegangen wird?



Anhang III

Mike Biewald

Informationswirt (Bachelor of Arts)

0178 / 12345678

mike.biewald@stud.fh-hannover.de

[Weitere Informationen](#)



Fachkompetenzen

INFORMATIONSMANAGEMENT	EXPERTENWISSEN
WISSENSMANAGEMENT	EXPERTENWISSEN
RECHERCHE	EXPERTENWISSEN
STATISTIK	BASISWISSEN

Medienkompetenzen

INTERAKTIVE MEDIEN	EXPERTENWISSEN
AUDIOVISUELLE MEDIEN	EXPERTENWISSEN
SEMANTIC WEB	BASISWISSEN
SOCIAL WEB	EXPERTENWISSEN

Sprachkenntnisse

DEUTSCH	MUTTERSPRACHE
ENGLISCH	VERHANDLUNGSSICHER
SPANISCH	GRUNDKENNTNISSE

EDV-Kenntnisse

(X)HTML	EXPERTENWISSEN
CSS	FUNDIERTE KENNTNISSE
XML	FUNDIERTE KENNTNISSE
JAVASCRIPT	GRUNDKENNTNISSE
REDDOT	EXPERTENWISSEN
TYPO3	GRUNDKENNTNISSE